

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра публічного управління та адміністрування

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ
ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ»**

Студента 2 курсу, 9м групи,
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
спеціалізації «Публічне
управління та адміністрування»

Старовойтова
Єлизавета
Дмитрівна

(підпис студента)

Науковий керівник:
д.е.н., доцент

Новікова
Наталя
Леонідівна

(підпис керівника)

Гарант освітньої
програми:
д.н.держ.уп.,
професор

Орлова
Наталія
Сергіївна

(підпис гаранта)

Київ 2019

Зміст

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ.....	6
1.1 Стратегічне управління як функція публічного управління.....	6
1.2 Децентралізація як процес реформування публічного управління.....	9
1.3 Стратегія розвитку сфери культури в умовах децентралізації.....	12
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ В СФЕРІ КУЛЬТУРИ.....	20
2.1 Аналіз стратегії розвитку Вінницької області.....	20
2.2 Аналіз стратегії управління розвитком в сфері культури Вінницької області.....	25
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЇ В СФЕРІ КУЛЬТУРИ.....	46
3.1 Зарубіжний досвід стратегічного управління розвитку в сфері культури.....	46
3.2 Напрями вдосконалення стратегії управління в сфері культури Вінницької області.....	50
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55

Актуальність теми дослідження. У 2019 році Україна знаходиться на етапі змін. Стратегія українського розвитку передбачає наближення до рівня життя Європейського Союзу.

Після революції Гідності 2014 року в Україні настав кризовий період. Наразі триває час відродження та змін, час переродження українського народу, час, коли держава змінює свої підходи до управління, та змінює ставлення до населення. Реформа децентралізації влади як складова державної політики регіонального розвитку є визначальною реформою, що створила підґрунтя для кардинальних змін у політичних, просторових, ринкових та адміністративних формах. А саме: активно знижується концентрація влади, та передається велика кількість повноважень та делегуються обов'язки «згори донизу»; передається прийняття та розробка рішень нижчим урядовим інститутам, громадам; регіональне та місцеве планування здійснюється з урахуванням географічних показників місцевими радами; на засадах ринкових механізмів в умовах ринкової децентралізації аналізується та впроваджується оптимізація виробництва; також, активно розподіляються функції між центральними, місцевими, регіональними органами влади на правовій базі.

Таким чином, регіональна влада має можливість самостійно впливати на розвиток всіх потенціалів свого регіону, та населення, що проживає на території. Важливим напрямом розвитку регіону чи конкретної територіальної громад є покращення рівня розвитку населення. Зважаючи на це, кожна стратегія розвитку регіону має чіткий план дій щодо вдосконалення культурного життя, продукту та рівня культури населення.

У Законі України «Про культуру» [15] зазначено, що основні засади політики в сфері культури є: визнання культури, як основного фактора самобутності Українського народу; захист культурної спадщини та її збереження; утвердженню високої моралі суспільства; захист свободи творчості та прав людей у сфері культури; створення умов для творчого самовираження, та розвитку особистості; відтворення та пропагування

національної української культури; підтримка національного виробника в сфері культури; сприяння міжнародному співтовариству.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних засад стратегії управління розвитку території в умовах децентралізації та розроблення рекомендацій щодо шляхів удосконалення стратегічного управління розвитком територій в сфері культури.

Завдання дослідження. Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань:

- визначити теоретичні засади стратегічного управління як функції публічного управління;
- проаналізувати реформу децентралізації як процес реформування публічної влади;
- проаналізувати стратегію розвитку сфери культури в умовах децентралізації;
- проаналізувати стратегію розвитку Вінницької області;
- проаналізувати стратегію управління розвитку сфери культури Вінницької області;
- розкрити сутність стратегічного управління розвитку сфери культури на прикладі зарубіжного досвіду;
- сформулювати шляхи удосконалення стратегічного управління розвитком територій в сфері культури в Вінницькій області.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління розвитком територій в умовах децентралізації (на прикладі вінницької області).

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти стратегічного управління розвитком територій України в умовах децентралізації.

Методи дослідження. Для досягнення мети випускної кваліфікаційної роботи та вирішення поставлених завдань використано низку загально-наукових та спеціальних методів дослідження: загально-теоретичний метод

допоміг нам якісно дати обґрунтування визначень, поглибитися у розуміння реформи та визначити ознаки та властивості державної влади; метод синтезу та аналізу допоміг у аналізі існуючої стратегії, у визначенні недоліків, історичний метод, було використано при аналізі зарубіжного досвіду, від допоміг у формуванні пропозицій, щодо реалізації політики в сфері культури в Україні. Нами було використано загальнонаукові методи, які допомогли зрозуміти та виділити соціальну складову в процесі управління державою, серед них метод структурного аналізу, системний метод, соціологічний метод та психологічний метод.

Інформаційною базою випускної кваліфікаційної роботи є широке коло наукових джерел: монографічні дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, публікацій у періодичних виданнях, законодавчі та нормативні акти з питань стратегічного управління регіонального розвитку, матеріали Міністерства регіонального розвитку громад на території України та інші джерела.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи має 57 сторінок.

Основні положення випускної кваліфікаційної роботи відображені у збірнику наукових статей: Старовойтова Є. Стратегічне управління розвитком територій України в умовах децентралізації/Є. Старовойтова//Публічне управління та адміністрування в умовах суспільних трансформацій. Збірник наукових статей.2019.-С.369

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ

1.1 Стратегічне управління як функція публічного управління

Стратегічне управління призначене для виходу за рамки, створення нових підходів для ефективної реалізації публічного управління. Воно складається з постановки задачі, цілей, пошуку ресурсів, взаємодії із зовнішнім середовищем. Саме для позитивного розвитку будь-якої організації, регіону чи територіальної громади необхідне вправне стратегічне управління. Інструментами реалізації стратегічного управління в Україні є реформа децентралізації. Дуже важливим питанням є реалізація демократичних реформ в Україні, об'єктивні процеси розвитку суспільства та проведення адміністративних реформ.

Будь-яка сучасна стратегія повинна:

- мати чітко визначені цілі, які направлені на місцевий розвиток;
- визначати керівників процесу;
- розробляти тактику поведінки, що направлено на економію ресурсів і досягненню максимальних результатів;
- окреслювати конкретний порядок заходів, що сприятимуть розвитку регіону;
- підтримувати зв'язок з громадою, та заохочувати її ініціативи;
- забезпечувати ресурси.

Професор Тертичка, у своїй праці: «Стратегічне управління» дає наступне тлумачення поняттю *стратегія*- «...1) генеральна довготермінова програма (або образ) дій та порядок розподілу пріоритетів і ресурсів організації для досягнення її цілей; 2) свідомий процес, спрямований на визначення напрямку руху організації в умовах середовища, що змінюється; 3) узагальнююча концепція дій; 4) модель досягнення цілей, яка визначає пріоритети і основні напрями діяльності...» [35, С.179]. На нашу думку, це найбільш точне та повне пояснення терміну.

Тертичка В.В. дуже влучно пояснює поняття стратегічного управління, як складний та унікальний процес пошуку альтернатив, що допомагає прийняттю управлінських рішень. У роботі В.В. Тертичка посилається на російського науковця О. Віханського, який виділяє декілька конструктивних визначень стратегічного управління (Таб.1.1) [35, С.78]:

Таблиця 1.1

Конструктивні визначення стратегічного управління [35, С.78]

Автор	Позначення стратегічного управління
Д.Шендел і К.Хатен	Процес визначення і (встановлення) зв'язку організації з її оточенням, що полягає в реалізації обраних цілей і в способах досягти бажаного стану взаємодії з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дає змогу ефективно і результативно діяти організації та її підрозділам.
Дж.Хугенс	Процес управління з метою здійснення місії організації за допомогою управління взаємодії організації з її оточенням
Дж. Пірс і Р.Робінсон	Набір рішень і дій із формулювання і виконання стратегій, розроблених для того, щоб досягти мети організації

Для розширення можливостей стратегічного управління- необхідно детально проаналізувати параметри середовища. Розглянемо характеристику середовища стратегічного управління В.В. Тертичком (Таб. 1.2) [35, С.107].

Таблиця 1.2

Характеристика середовища стратегічного управління [35, С.107]

Вид середовища	Зміст
Соціальне середовище (Social environment)	Культурні, етнічні, релігійні та інші звички, соціальна структура суспільства, очікування, моделі поведінки та способи взаємодії і взаємозв'язку між ними, що їх установлює кожне суспільство

Продовження табл. 1.2

Фізичне середовище (Physical environment)	Географічні характеристики: клімат, природні ресурси, топографія, архітектура тощо.
--	---

	Демографічні характеристики: чисельність і динаміка населення, розселення, урбаністичні умови, вікова структура та ін.
Економічне середовище (Economic environment)	Економічна система, зміст та активність економічного життя, характер індустрії торгівлі, відносна заможність чи бідність регіону, на який поширюється політика, рівень безробіття.
Політичне середовище (Political environment)	Політична система, політичні інститути, владні структури, чинне законодавство, політичні партії, громадські організації, групи спеціальних інтересів, лобізм, переважаюча ідеологія, політична культура, нагальні політичні проблеми

«...Потреба проведення такого аналізу збільшується для великих організацій, регіонів чи великих територіальних громад, які мають різну діяльність і потребують значних інвестицій. Крім того, аналіз середовища є необхідним в умовах складних і турбулентних змін з високою ймовірністю загроз...»[35, С.108].

Науковець Жаворонкова Г. розглянула принципи налагодження ефективного регіонального управління шляхом створення економічного механізму та організаційного, запропоновані у роботі «Стратегічне управління розвитком регіону» [36]:

«- відновлення соціального статусу регіону як основного об'єкта управління економічним та соціальним розвитком території;

- прийняття правових основ політики на регіональному рівні, які закріплюють за центральними органами влади тільки ті функції, що не можуть бути делеговані регіонам (зовнішня політика, оборона країни, національний банк та фінансова система, науково-технічна політика і фундаментальна наука, розподіл центральних капітальних вкладень тощо);

- передача управління державним майном на регіональний рівень, щоб підвищити відповідальність за його ефективне функціонування;

- визначення поля спільної дії (вища освіта, пенсійна система тощо), з якого центральна влада приймає основні положення, а місцева влада на їх основі розробляє свої правові акти;
- надання права обласним (районним) державним адміністраціям та виконкомам міських рад використовувати не менше 70% власних доходів зі сформованих відповідною радою регіональних бюджетів.»

Інструментом сучасної стратегії управління розвитком України та її регіонів є реформа децентралізації та ухвалення концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації в Україні.

1.2 Децентралізація як процес реформування публічної влади

Обов'язок держави- захист прав і свобод людини. Також, для нормального існування необхідно забезпечити адекватні умови для життя всіх людей. Кожна людина має право на сучасну медицину, якісну освіту, адміністративні послуги, дороги, чисті узбіччя, культурний розвиток. Саме для цього 1-го квітня 2014 р. Кабінетом Міністрів України була прийнята третя Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, що передбачала передачу повноважень до найближчих до людей органів місцевого самоврядування. Таким чином, новоутворені об'єднані територіальні громади прийняли на себе відповідальність за розвиток свого регіону та населення, що там проживає.

Збереження єдності держави, розвиток демократії, зменшення впливу держави на суспільство, дотримання принципу субсидіарності, адже саме цей принцип висвітлює ідею децентралізації. Цей принцип передбачає передачу владних повноважень від центральних органів влади до найнижчих ланок управління на місцях, тим самим збільшуючи коло повноважень та відповідальності об'єднаних територіальних громад, також передає управління фінансами, при цьому центральна влада бере на себе роль помічника і радника, та слідкує за взаємодією уряду з новоутвореною

громадою і дотриманням інтересів держави. Основним завданням новоствореної громади- створення стратегії управління розвитком території для задоволення потреб населення, шляхом розвитку усіх сфер діяльності у регіоні, удосконалення сфери надання адміністративних та комунальних послуг, встановлення ефективної взаємодії територіальних громад із населенням.

Важливим місцем реформи є усвідомлення головної задачі місцевого самоврядування- всебічний розвиток і підтримка населення, піклування про навколишнє середовище, яке необхідне для розвитку громадян, надання та формування якісних адміністративних та соціально-культурних послуг, враховуючи потреби громадян.

Основною стратегією реформи- підвищення рівня спроможності регіонів, створення комфортного рівня проживання для населення, створення і надання якісних послуг через побудову нової системи влади.

Базові принципи на основі яких відбувається реформування:

- Повсюдність влади- у складі ОТГ не може бути іншої територіальної громади, з власним представницьким органом самоврядування.
- Цілісності- передбачає нерозривність територій об'єднаних громад, межі яких передбачені юрисдикцією рад територіальних громад, що об'єдналися.
- Економічної ефективності- перед прийняттям рішення стосовно об'єднання громад, для початку, вивчається історія регіону, природні, культурні, етнічні та інші чинники, що можуть впливати на соціальний та економічний розвиток новоствореної об'єднаної громади.
- Відповідності- публічні послуги, що надаються не можуть бути гірше якості, ніж до об'єднання територіальних громад.

Після Революції Гідності, у 2014 році, проєвропейські сили очолили державу. Одразу ж було анонсовано старт реформ місцевого

самоврядування. Це означало початок реформи про адміністративно-територіальний устрій.

Відповідно до «Концепції реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади» передбачалось створення потужних територіальних громад. Концепція, фактично, пояснює необхідність проведення реформи[33].

Передбачено три етапи проведення реформи децентралізації.

Перший етап. Новоствореним територіальним громадам передають частину державних повноважень. Це передбачає укрупнення сільських рад. До проведення реформи обов'язки новостворених ОТГ виконували районні державні адміністрації. Реформа передбачає припинення діяльності райдержадміністрацій та районів. Отже, першим етапом є реорганізація сільських рад в об'єднані територіальні громади та ліквідацію районів.

Другий етап. Передбачає формування другого рівня адміністративно-територіального устрою країни. Через те, що об'єднані територіальні громади повністю не здатні виконувати функції державних органів влади, передбачається утворення адміністративно-територіальних одиниць регіонального рівня. Серед запропонованих змін у Конституції та законодавстві було створення інституту державних префектів- це особи, що контролюють виконання Конституції та законодавства об'єднаними територіальними громадами на визначеній території. Ця «визначена територія» і є новостворена адміністративно-територіальна одиниця. Зараз Україна саме на цьому етапі.

Третій етап. Передбачає формування третього рівня адміністративно-територіального устрою країни. Після формування місцевого та субрегіонального рівнів адміністративно-територіального устрою, завершальним етапом є формування вищого- регіонального рівня системи АТУ (адміністративно-територіальний устрій). Початок третього етапу означатиме зменшення кількості областей країни.

1.3 Стратегія розвитку сфери культури в умовах децентралізації

Реалізація реформи децентралізації в секторі культури була поділена на три етапи:

«1-й етап 2017р передбачав:

1. Затвердження стандартів щодо:
 - Культурного кошику/послуги
 - Інфраструктури, яка надає послугу
 - Мінімального культурного кошика
 - Формування цінової політики послуг в бюджетних установах галузі;
2. Прийняття законодавства щодо розподілу повноважень в секторі між рівнями влади: центральний, регіональний, базовий;
3. Аналіз існуючої мережі закладів культури на центральному, регіональному, районному та місцевому рівнях, з подальшим формуванням пропозицій по оптимальній інфраструктурі для надання культурних послуг в нових адміністративно-територіальних одиницях: областях, ОТГ;
4. Створення 3 типових моделей для «Центрів розвитку громади» базового рівня (міська, селищна, сільська);
5. Здійснення контролю щодо врахування стандартів Мінімального культурного кошику при формування бюджетів всіх рівнів.

2-й етап 2018р передбачав:

1. Забезпечення передачі бюджетних установ культури у комунальну власність з урахуванням розмежування повноважень між рівнями влади;
2. Забезпечення виконання затверджених стандартів;
3. Впровадження цільових програм по реалізації кадрової політики: «Освітня академія культурного менеджменту»;

4. Здійснення моніторингу надання послуг в секторі культури відповідно до стандартів;
5. Перегляд (за необхідністю) стандартів послуг;
6. Розробка культурно-економічних стратегій розвитку територій.

3-й етап 2019-2020рр. передбачав:

1. Забезпечення виконання затверджених стандартів;
2. Перепідготовка кадрів на базі цільових програм по реалізації кадрової політики: «Освітня академія культурного менеджменту» (на постійній основі);
3. Здійснення моніторингу надання послуг в секторі культури відповідно до стандартів;
4. Перегляд (за необхідністю) стандартів послуг;
5. Розробка та впровадження культурно-економічних стратегій розвитку територій.

Також були визначені індикатори результатів впровадження реформи:

- Зменшення індексу злочинності на відповідній території;
- % дітей від загальної кількості дітей, які постійно відвідають заклади культури;
- Питома вага власних надходжень в загальному обсязі фінансування на утримання закладу;
- Кількість створених протягом періоду нових робочих місць в креативному секторі галузі культури.» [32]

Також, визначені етапи реформи системи забезпечення населення культурними послугами:

Таблиця 1.3

Етапи фінансування [32]

2019р.	Затвердження мінімальних стандартів забезпечення населення культурними послугами
2020р.	Модернізація фінансового механізму надання культурних послуг
2020р.	Модернізація інфраструктури для надання якісних та доступних культурних послуг
2021р.	Формування якісного кадрового забезпечення системи надання культурних послуг
2022р.	Впровадження системи моніторингу та оцінки якості культурних послуг

Децентралізації було передбачено передача влади на місця, таким чином в утворених ОТГ була передана влада стосовно управління об'єктами культури. Також, буд запропоновані рекомендації щодо розподілу повноважень управління об'єктами культури між рівнями влади, а саме:

На Центральному рівні- Держава (Міністерство)- Національні/державні установи; Культурний фонд; Інститути: книги, національної пам'яті, інші; Наукові заклади в сфері культури, вищі навчальні заклади в сфері культури.

На Регіональному рівні- Області (управління/департаменти культурної політики і ресурсів)- Концертно-театральні установи; мережа ПСМНЗ (початкових спеціалізованих мистецьких навчальних закладів), бібліотечні установи; Палаці мистецтв та інші клубні заклади, училища культури та мистецтв, тощо.

На Базовому рівні- ОТГ, міста обласного значення (відділи/управління/департаменти культурної політики і ресурсів)- Мультикомплексів: «Центри розвитку громад» з розташуванням бібліотек-філій, клубних установ, ІТ-просторів, філій ПСМНЗ, тощо.

Станом на 2019 рік в Україні триває другий етап реформи децентралізації, напрямом якої є прискорення розвитку в сферах: освіти,

культури, охорони здоров'я, розвиток енергопромисловості, соціальних послуг та ін.

Таким чином, на вже створені об'єднані територіальні громади прийшла відповідальність за підвищення рівня культури та життя людей. Реформа децентралізації посилила вагомість культури у кожній громаді. Відтак культурні особливості кожної території сприймаються як надбання громади, як можливість для розвитку туризму, ремесел, від того і покращення стану економіки, та вшанування народних традицій, створення нових.

Для ефективного розвитку громади була створена «Довгострокова стратегія розвитку української культури- стратегія реформ», поштовхом до неї стало усвідомлення значущості культурно-історичних цінностей, самобутніх традицій та загальнолюдських цінностей.

Метою стратегії є допомога громадянському суспільству у сприйнятті творчої активності та формуванні суспільства європейського рівня. Стратегія передбачає «забезпечення реалізації політичних, громадянських, економічних, соціальних і культурних прав громадян, засвоєння та використання новітніх знань і технологій, збереження безцінної культурно-духовної спадщини.»[1]

Впровадження цих напрямів діяльності, мають суттєво вплинути на стан рівня культури і творчості, гарантуючи провідне місце в суспільно-економічному розвитку країни.

Сфера культури протягом тривалого часу не була в полі пріоритетних напрямів державної політики і не надавалася належна підтримка державною владою. Така незацікавленість сприяла виникненню негативних явищ у суспільстві, адже саме культура є чутливим індикатором реалізації прав людей, таких, як «право на ідентичність, національну пам'ять, почуття власної гідності та соціальної злагоди.»[32] Адже саме культура сприяє розвитку творчого самовираження людей, яке реалізується у створенні

інновацій, сприяє оновленню традицій, та залучає громадянське суспільство до створення сучасної та демократичної держави.

Стратегічний напрям реформи полягає у: «- визнання центрального місця культури в загальнонаціональному розвитку та винятковості національної ідентичності, що спирається на українську культуру; посилення ролі культури в соціально-економічному розвитку України шляхом взаємодії і посилення відповідальності державних органів та громадянського суспільства. Залучення якнайширшого представництва заінтересованих сторін до процесу формування та реалізації державної культурної політики;

- удосконалення та модернізація правових, структурних і фінансових інструментів підтримки культури;

- забезпечення доступу до культури через традиційні та нові форми культурної діяльності; забезпечення державної підтримки культурного розмаїття України: всі громадяни України незалежно від місця проживання, статусу, приналежності до певної соціальної чи етнічної групи; незалежно від майнового статусу, походження, статі мають рівні права на формування власної культурної ідентичності та її вираження, доступ до національного і світового культурного надбання, участь у культурному житті;

- забезпечення державної підтримки національного культурного продукту і провідної ролі митців та менеджерів культури у створенні, поширенні та збереженні національного культурного продукту; формування попиту і споживача сучасного культурного продукту і культурних послуг, культурної політики та ринкових умов; вдосконалення культурної освіти; формування цілісного інформаційно-культурного простору;

- підтримка інновацій, нових знань, креативних індустрій, що відповідають викликам XXI століття.» [1]

У Стратегії також висвітлені основні принципи на основі яких вона буде реалізована:

«- демократичність - розширення участі громадськості в прийнятті політичних рішень, реалізації програм і проектів, оцінці досягнутих результатів. Прозорість політичних рішень досягатиметься шляхом публічних обговорень, проведення засідань громадських та експертних рад. Сприйняття інформації громадянами та перетворення її на знання є культурним актом. Позбавлений дискримінації та інших обмежень доступ до образних, технічних і комунікаційних ресурсів, а також створення горизонтальних мережевих зв'язків є невід'ємною частиною Стратегії;

- децентралізація менеджменту культури - передача повноважень громадам разом із передачею відповідальності за виконання загальнодержавних і місцевих стратегічних завдань у сфері суспільно-культурного розвитку;

- компліментарна субсидіарність - національна стратегія розвитку культури спиратиметься на стратегії регіонального розвитку, які узгоджують розширені повноваження в наданні культурних послуг і забезпеченні культурних прав громадян з національною культурною політикою;

- міжкультурний діалог - створення умов для стабільного і мирного існування є невід'ємним від стратегії культурного розвитку.»[1]

Стратегічні цілі держави полягають у :

реформуванні системи управління культурою, тобто дотримання процесів децентралізації, передачу управління об'єктами культури на місця, створення стандартів надання безоплатних послуг сфери культури;

відповідності напряду демократизації, шляхом залучення громадськості та створення експертних рад до процесу прийняття політичних рішень;

розвитку та удосконаленню системи моніторингу та звітності до світових стандартів; впровадженні конкурсної системи відбору керівників державних та комунальних закладів сфери культури;

модернізації інструментів моніторингу та підтримки культури-правові, фінансові, ресурсні, політичні, технологічні, саме їх застосування впливає на успіх розвитку сфери культури;

захисті культурної спадщини- державна політика направлена на утвердження культурної ідентичності, саме для цього необхідне удосконалення політики по збереженню рухомої, нерухомої, нематеріальної спадщини, що свідчить про людську творчість та виражає ідентичність. На місцевому рівні- збереження та передача традицій, знань, навичок, природної спадщини, що визначало самобутність окремих груп, громад;

сприянні створенню національного продукту та створення інформаційно-культурного простору, шляхом налагодження ефективної взаємодії між секторами культурних індустрій, та створення інформаційно-культурного простору.

Таким чином, стратегічне управління це складний та унікальний процес пошуку альтернатив, що допомагає прийняттю управлінських рішень. Станом на 2019 рік в Україні триває другий етап реформи децентралізації, напрямом якої є прискорення розвитку в сферах: освіти, культури, охорони здоров'я, розвиток енергопромисловості, соціальних послуг та ін.

Зважаючи на вище зазначене, на вже створені об'єднані територіальні громади прийшла відповідальність за підвищення рівня культури та життя людей. Розглядаючи стратегічне управління як модель досягнення цілей, яка визначає пріоритети і основні напрями діяльності ми розглядаємо реформу Децентралізації, на прикладі якої можливо ґрунтовно розкрити суть поняття стратегічного управління. Інструментом сучасної стратегії управління розвитком України та її регіонів є реформа децентралізації та ухвалення концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації в Україні. Реформа децентралізації посилила вагомість культури у кожній громаді. Зважаючи на це, кожна Стратегія розвитку регіону має

чіткий план дій щодо вдосконалення культурного життя, продукту та рівня культури населення.

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ В СФЕРІ КУЛЬТУРИ

2.1 Аналіз стратегії розвитку Вінницької області

Місто Вінниця було засноване 1363р. Воно є одним з найбільших міст Правобережної України та адміністративним центром Вінницької області, населення складає 1.6 млн осіб. Головною визначною пам'яткою міста є сквер з Водонапірною вежею та найбільший в Україні музичний фонтан. Населення Вінницької області 700.000 осіб. Сьогодні на Вінниччині утворено 46 громад, та 153 ради, які будують «Місто усміхнених людей».

У Вінниці налічується 139 різноманітних культурних закладів, що пропонують широкий спектр заходів і подій, серед них бібліотеки, школи естетичного виховання, клубні заклади, музеї. У 2018 році відкрилися 29 комунальних закладів культури та мистецтв, серед них: КП «Центр Вінницької історії», МКП «Кінотеатр «Родина», КЗ «Центр Концертних та фестивальних програм», літературно-меморіальний музей М. Коцюбинського, та ін.

В таблиці 2.1 запропоновані результати SWOT-аналізу Вінницької області, на основі яких були визначені потенційні можливості регіону, загрози подальшого розвитку. Як зазначалося вище: для якісного стратегічного управління розвитком необхідно визначити стратегічні цілі. Для формування стратегічних цілей необхідно визначити взаємовплив факторів зовнішнього (Таб. 2.2) та внутрішнього середовища (Таб. 2.1):

- використання потенціалу та можливостей регіону за рахунок визначення сильних сторін;
- висвітлення слабких сторін на подолання їх за рахунок зовнішніх можливостей;
- унеможливлення загроз, що можливе при визначення сильних сторін;
- прийняття стратегічних рішень, якщо слабкі сторони регіону такі ж як і зовнішні загрози.

Таблиця 2.1

Результати SWOT-аналізу Вінницької області [37]

Внутрішні фактори	
Сильні сторони (S):	Слабкі сторони (W):
1. Географічне розташування, транзитний потенціал 2. Розвинуте транспортне сполучення та інфраструктура залізничного, автомобільного, авіаційного та трубопровідного транспорту 3. Наявність значних розвіданих запасів мінерально-сировинних ресурсів 4. Потужний сільськогосподарський комплекс та експортний потенціал аграрної продукції (високий рівень кооперації сільського господарства з переробними підприємствами; розвинена інфраструктура для зберігання рослинницької продукції (елеваторне господарство, плодоовочеві сховища), потужний бурякоцукровий комплекс; високий потенціал імпортозаміщення, самозабезпечення регіонального ринку власним виробництвом) 5. Наявність конкурентоспроможних підприємств машинобудування, переробної, харчової, енергогенеруючої, будівельної, хімічної промисловості та військово-промислового комплексу 6. Наявність родючих сільськогосподарських угідь, відсутність потужних об'єктів-забруднювачів довкілля та зон екологічного лиха 7. Швидкі темпи переорієнтації зовнішніх інтеграційних зв'язків економіки області з Росії та СНД на країни ЄС та на інші нові ринки 8. Наявність диверсифікованої ресурсної бази для розвитку енергетики (виробництво біодизеля, етанолу, використання відновних джерел енергії (пелети, солома, гідро- та сонячна енергетика) та енергозберігаючих технологій)	1. Небезпека загострення ситуації на території Придністровсько-Молдовської ділянки державного кордону 2. Корупція, що спричиняє неефективне та непрозоре використання бюджетних коштів 3. Недостатній рівень прямих іноземних інвестицій 4. Значна ступінь фізичного та морального зносу основних фондів підприємств при недостатніх об'ємах інвестицій в їх оновлення та модернізацію (технічна та моральна зношеність комунальної інфраструктури, недостатні потужності очисних споруд каналізації та низький рівень каналізування населених пунктів, застаріла матеріально-технічна база підприємств) 5. Низька енергоефективність економіки 6. Недостатній рівень поглибленої переробки сільськогосподарської продукції, домінування сировинної складової у структурі експорту продукції підприємств області 7. Значне орієнтування експорту на Російську Федерацію 8. Низький рівень привабливості проживання в сільській місцевості для молоді через недостатній розвиток, а подекуди депресивний стан сільської місцевості 9. Найбільша в Україні кількість територіальних громад, частина яких є дотаційними 10. Недостатня динаміка росту малого та середнього бізнесу 11. Реєстрація і сплата податків потужними підприємствами-експортерами за межами області

Продовження табл. 2.1

9. Позитивний досвід залучення міжнародної технічної допомоги у регіон (наявність успішного досвіду залучення додаткових коштів на соціально-економічний розвиток територіальних громад в рамках міжнародної технічної допомоги (ЄС/ПРООН, Despro, УФСІ, Програми ЄС: Транскордонне співробітництво, Східне Партнерство та ін.) 10. Значний потенціал для розвитку туристично-рекреаційної сфери 11. Створені Центри надання адміністративних послуг в кожному місті обласного значення та районному центрі 12. Наявність висококваліфікованих кадрів 13. Наявність розвиненої освітньої мережі ВНЗ та науково-технічної бази для перепідготовки робочої сили відповідно до потреб економіки регіону 14. Активність регіональної влади в поєднанні із взаємодією між владою та представниками інших суб'єктів регіонального розвитку (бізнес, наукова еліта, інститути громадянського суспільства) у формуванні стратегічних планів, програм розвитку регіону та у сфері законотворення 15. Достатність інформаційних ресурсів щодо діяльності органів місцевої влади	12. Несформована регіональна інноваційна політика, відсутність інфраструктури підтримки інноваційного бізнесу (інноваційні центри з експертними, навчальними та інформаційними функціями, венчурні фонди) 13. Низький рівень заробітної плати в порівнянні із середньоукраїнським (значний рівень відтоку активних і кваліфікованих працівників за межі регіону; висока питома вага зайнятих в неофіційному секторі економіки) 14. Невідповідність професійно-освітнього рівня робочої сили потребам регіонального ринку, відсутність якісного розвитку профтехосвіти 15. Відсутність стратегії поводження з твердими побутовими та промисловими відходами 16. Низький відсоток територій та об'єктів природно-заповідного фонду, загроза втрати ландшафтного та біологічного різноманіття 17. Недостатня кількість та якість природних ресурсів (низька лісистість області, деградація ґрунтів та недостатність якісних водних ресурсів) 18. Невідповідність туристичної інфраструктури світовим стандартам 19. Слабо розвинуті інститути громадянського суспільства, та системи інформатизації територіальних громад області
---	--

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз зовнішніх факторів [37]

Зовнішні фактори	
Сприятливі можливості (О):	Загрози (Т):
1. Впровадження програми ключових реформ (функціонування Антикорупційного Бюро України; децентралізація та реформа місцевого самоврядування; реформа системи національної безпеки та оборони;	1. Дестабілізація політичного, економічного та соціального середовища в країні

Продовження табл. 2.2

реформа військово-промислового комплексу; судова реформа)

2. Ефективна державна регіональна політика
3. Зацікавленість зовнішніх інвесторів регіоном (*покращення стану доріг; створення міжнародних транспортних коридорів на території області; розвиток транскордонних економічних відносин; розвиток наукомістких галузей, у тому числі IT-технологій*)
4. Членство України в СОТ та імплементація Угоди з ЄС (*дія автономних торговельних преференцій при поставках продукції до країн-членів ЄС; наближення рівнів стандартів України до стандартів ЄС; допомога міжнародних організацій з економічного і соціального розвитку (гранти та міжнародна технічна допомога)*)
5. Розвиток альтернативної енергетики (*впровадження енергозберігаючих технологій на підприємствах житлово-комунального господарства та бюджетної сфери*)
6. Розвиток сфери переробки вторинної сировини
7. Дерегуляція та розвиток підприємництва, спрощення процедури отримання дозволів та ліцензій (*активна підтримка та сприяння роботі малого та середнього бізнесу*)
8. Створення інфраструктури розвитку підприємництва (технопарки, бізнес-центри, інкубатори і т.п.)
9. Залучення області до проєктів та заходів на загальнодержавному рівні
10. Впровадження системи державної підтримки сільськогосподарських підприємств, в тому числі дрібних сільгосптоваровиробників (*використання нових технологій, добрив та техніки; зростання внутрішнього попиту на окремі види продукції; впровадження державних програм виробництва екологічно чистих продуктів харчування; розвиток підприємств з переробки сільськогосподарської продукції, виробництва харчових продуктів; створення потужної мережі збутових організацій, оптової торгівлі*)

2. Недосконале законодавство України
3. Недосконала державна регуляторна політика
4. Недосконалість судової системи
5. Недосконала податкова політика держави як в частині загальнодержавних, так і в частині місцевих податків (*тенденція до скорочення фізичних осіб-підприємців*)
6. Недостатній рівень розвитку державно-приватного партнерства
7. Обмеженість фінансових ресурсів (відсутність дешевих кредитів), первинного капіталу
8. Неефективна державна політика в частині захисту національного товаровиробника (спад виробництва в галузях економіки)
9. Високий рівень інфляції та девальвація національної валюти
10. Торгівельні обмеження на поставку вітчизняної продукції до країн-членів Митного Союзу (*слабка диверсифікація ринків збуту продукції українського виробника; повільне впровадження європейської системи сертифікації для продукції та послуг, що виробляються в області*)
11. Монополія енергетичного ринку, зростання цін на енергоресурси (*незадовільні темпи енергозбереження та імпортозаміщення*)
12. Неефективна система державного екологічного контролю та моніторингу довкілля (*втрата ландшафтного та біологічного різноманіття; деградація ґрунтів та недостатність якісних водних ресурсів; накопичені тверді побутові та промислові відходи*)

Продовження табл. 2.2

для дрібних та середніх товаровиробників;

13. Негативні демографічні зміни

розвиток сільськогосподарських кооперативів)	14. Зміна клімату
11. Надання державної допомоги для диверсифікації надлишкових потужностей цукрової та спиртової галузей 12. Впорядкування земельних відносин на селі 13. Прийняття Державної програми розвитку туризму до 2020 року	

Отже, стратегічним цілям розвитку Вінницької області є:

- збереження територіальної цілісності;
- посилення інвестиційної активності;
- підсилення конкурентоспроможності регіону за рахунок підтримки та збереження науково-технічного потенціалу, створення інноваційної інфраструктури, розвитку бізнесу;
- збільшення ефективності сільськогосподарського виробництва;
- подолання безробіття шляхом створення робочих місць;
- збільшення експорту;
- посилення енергоефективності та створення альтернативних джерел енергії;
- удосконалення культурної інфраструктури в області та покращення соціально-культурного рівня населення;
- забезпечення туристичної привабливості;
- створення умов для людей з інвалідністю.

З урахуванням бачення стратегічних цілей розвитку створена стратегія розвитку на період до 2020 року. Одним із пріоритетних напрямів розвитку є поліпшення соціокультурного життя населення.

У 2020 році Вінниччина хоче стати «Містом усміхнених людей» (Smile city) Значним місцем у Стратегії розвитку Вінницької області став напрям культури, адже саме соціальний розвиток об'єднує людей. Вінничани матимуть можливість:

« брати участь у становленні сильної та активної територіальної громади, розвиток якої підтримується високопрофесійним місцевим самоврядуванням, яке активно залучає передовий досвід і сприяє поширенню у спільноті цінностей взаємної поваги (Strong community' City);

відчувати себе мешканцями сучасного міста з якісною інфраструктурою, де впроваджуються передові екологічні стандарти, у місті з зеленими зонами, парками і мережею публічних міських просторів (Modern City);

жити в цікавому місті, зручному та комфортному місті, яке гармонійно поєднує в собі минуле і сьогодення, місті, яке шанує традиції, втілює інновації та творчо формує своє майбутнє (Interesting City);

користуватися благами міста, зручного для життя, міста з якісними соціальними послугами та системою охорони здоров'я, безпечного міста, міста зі сприятливим середовищем для розвитку дітей та молоді, міста з сучасним освітнім та культурним простором, міста, яке забезпечує всебічний і гармонійний розвиток кожного городянина, заохочуючи його до кращих досягнень (Liveable City);

сповнюватись власної енергії, живучи і працюючи у енергійному місті, яке завдяки реалізації проектів економічного розвитку з високою доданою вартістю, розвитку партнерства та впровадженню інновацій забезпечує своє економічне процвітання та створює якісні робочі місця для своїх мешканців, і зі свого боку активно долучатися до створення у місті сприятливого клімату для зовнішніх інвесторів і місцевого бізнесу (Energyfull City).»[34]

2.2. Аналіз стратегії управління розвитком с сфери культури Вінницької області

До 90х років XXго сторіччя 100% управління та фінансування культурних об'єктів, їх розвиток, та, загалом, розвиток культурного

населення залежало від соціокультурних та політичних чинників. Впровадження комуністичної ідеології відбувалося за рахунок інструментів культури, а саме: обмежувалася свобода творчості, приречені буди приватні ініціативи. Культура несла ідеологічний характер, і використовувалась для пропаганди існуючого устрою держави.

Бюро регіонального розвитку та моніторингу розвитку програми Східного партнерства «Культура» відмітили наступні негативні характеристики сфери культури в Україні:

- некваліфіковані кадри в питаннях управління культурою, її розвитку;
- неналежний рівень співпраці між секторами діячів культури;
- недостатній рівень міжнародного співробітництва;
- неконкурентоспроможне мистецьке середовище, через низький попит на культурні послуги та продукти серед населення;
- неналагоджена система обміну досвідом між приватним та державним секторами, між окремими особами та установами.

Зважаючи на наявність «пострадянського синдрому» управлінців сфери культури, загострилась ситуація з утриманням закладів культури державою. Це призвело до нерівномірного розвитку інфраструктури, неправильного алгоритму фінансування, тобто замість розвитку проектів, кошти направлені на утримання закладів, невідповідності технічного устаткування, відсутності однакових стартових умов для проектів закладів, організацій.

Наразі кожен регіон має шанс переглянути управлінські рішення, переоцінити існуючі структури, поліпшити послуги, що надаються, досягти відчутного покращення.

Програму стратегії розвитку Вінницької області розроблено на виконання законів України: «Про культуру»[15], «Про бібліотеки і бібліотечну справу»[7], «Про обов'язковий примірник документів»[30], «Про

музеї та музейну справу»[17], «Про вивезення, ввезення та повернення культурних цінностей»[8], «Про охорону культурної спадщини»[22], «Про Перелік пам'яток культурної спадщини, що не підлягають приватизації»[5], «Про охорону археологічної спадщини»[22], «Про ратифікацію Європейської конвенції про охорону археологічної спадщини (переглянутої)»[25], «Про ратифікацію Конвенції про охорону архітектурної спадщини Європи»[26], «Про народні художні промисли»[20], «Про театри і театральну справу»[28], «Про професійних творчих працівників та творчі спілки»[24], «Про гастрольні заходи в Україні»[11], «Про кінематографію»[16], «Про державну підтримку кінематографії в Україні»[12], «Про освіту»[21], «Про вищу освіту»[9], «Про позашкільну освіту»[4], «Про авторське право і суміжні права»[6], «Про державні соціальні стандарти і державні соціальні гарантії»[3], «Про засади державної мовної політики»[13], «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України»[10], «Про український культурний фонд»[29], «Про захист суспільної моралі»[14], «Про місцеві державні адміністрації»[19], «Про місцеве самоврядування в Україні»[18]. Також, програму розроблено на виконання низки указів Президента України, постанов Верховної Ради України, постанов Кабінету Міністрів України, в тому числі «Про схвалення Довгострокової стратегії розвитку української культури стратегії реформ»[27].

Для визначення основних задач та недоліків стану культури необхідно проаналізувати сильні та слабкі сторони, потенційні можливості та загрози (Таб. 2.3).

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз стану сфери культури [складена автором]

Сильні сторони	Слабкі сторони
Різноманітність регіональних культур, що є в області.	Немає цілісної політики культури в області. Декларативний характер законів в галузі культури.

Продовження табл. 2.3

Велика кількість закладів культури та культурної спадщини. Фінансування закладів культури відбувається на 80-100% . Пілотні проекти покращення стану культури мають успіхи	Неефективні інструменти впливу інших сфер діяльності на культуру в регіоні Невеликі витрати на культуру в перерахунку на одного мешканця. Відсутні системи моніторингу та оцінки якості фінансування інститутів культури Велика різниця між закладами культури в залежності від їх розташування. Немає визначення правового статусу та реєстру закладів культури, історичних пам'яток, пам'ятників. Неоднакові початкові умови організацій для реалізації проектної діяльності, в залежності від юридичної форми власності.
Можливості Збільшення інвестиційної привабливості, як місця проживання та роботи, культурно-економічний розвиток регіону. Залучення фінансування з боку ЄС та інших іноземних фондів. Направленість стратегії культурної диференціації на задоволення попиту, враховуючи специфіку цільової аудиторії. Збільшення кількості недержавних установ галузі культури. Враховуючи реформу	Загрози Геополітичні розломи в суспільстві, через нетерпимість та зросту агресії. Зниження культурного та інтелектуального росту суспільства. Викривлення історичної пам'яті та фабрикування культурної спадщини. Погіршення стану культурних пам'яток. Через недостатність культурних ресурсів та потенціалу виникне загроза єдності культурного простору регіону. Через можливий розрив культурної та професійної компетенції, інтересів цільової аудиторії, призведе до зменшення ролі установ в культурному

децентралізації, поступово збільшувати надходження коштів до місцевих органів влади, та спрямовувати на розвиток культури.	житті. Зростаюча складова постійних витрат бюджетних закладів культури.
--	--

Основними проблемами в області культури є:

1. Недостатня кваліфікація кадрів з культурного маркетингу, менеджменту, відсутність стратегічного бачення перспектив розвитку;
2. Велика ступінь зношеності закладів культури, ігнорування інноваційних досягнень людства;
3. Невідповідність існуючим концепціям GG та NPM, за допомогою яких всі зусилля влади були б направлені на виробництво культурного продукту для задоволення потреб кінцевого споживача;
4. Нестабільна соціально-культурна активність територіальних громад в області.

Головні завдання в галузі культури Вінницької області:

- сформувати єдиний культурний простір в регіоні;
- сформувати креативний клас населення;
- збереження доступу до культурного продукту мешканцями області в незалежності від місця проживання;
- розвиток багатонаціонального культурного потенціалу області, створення відповідних умов;
- збереження матеріальної та нематеріальної культурної спадщини;
- забезпечення кваліфікованим кадровим потенціалом галузь культури;
- осучаснення закладів культури;
- створення рівних початкових умов для організацій з різними юридичними формами власності для реалізації проектів в галузі культури;
- налагодження міжвідомчої взаємодії;
- підтримка народних стартапів та креативної індустрії.

Джерела фінансування. Фінансування програми розвитку культурної сфери, а саме здійснення заходів визначених Програмою, Вінницької області здійснюватиметься на рахунок обласного бюджету, також, за рахунок зацікавлених суб'єктів підприємницької діяльності, громадських організацій, на інших джерел.

Загальний план фінансування Програми становить 457млн 266,8тис.грн., виплата яких поділена по рокам:

2018 рік 96 млн. 264 тис.грн.

2019 рік 99 млн. 806,8 тис.грн.

2020 рік 78 млн. 798,0 тис.грн.

2021 рік 101 млн. 537,9 тис.грн.

2022 рік 80 млн. 860,1 тис.грн

Бюджетні установи. Кожен окремий напрям культури має свій кошторис, який затверджується вищим органом управління сфери культури.

Програмою розвитку передбачено створення державних та місцевих фондів розвитку культури, які будуть здійснювати фінансову підтримку закладів культури та слідкувати за цільовим використанням коштів, що відраховуватимуться на потреби сфери культури.

Громадські об'єднання (творчі спілки чи асоціації) можуть самостійно, або заручившись підтримкою підприємств чи організацій, створювати благодійні фонди, для фінансування та допомоги в реалізації культурних програм розвитку літератури та мистецтва, підтримки творчих талантів та митців галузі культури. Також, для вирішення соціальних чи побутових проблем працівників сфери культури.

Основними завданнями є:

- запровадження системи цільових замовлень на культурний продукт: виставки, програми до державних свят;
- впровадження системи цільових замовлень на культурний продукт: виставки, програми до видатних дат;

- впровадження методології розрахунку дотацій театральним закладам на одиницю реалізованого квитка, за здійснену послугу, за для оптимізації бюджетних витрат.

Громадський бюджет. Умовою формування збалансованого ринку культурних послуг є створення рівних початкових умов для діяльності організації, що реалізуються в сфері культури не залежно від форми власності організації.

Важливим етапом Програми є створення відкритих конкурсів серед проектів, які направлені на зміни в культурному житті області, чи громади. Інструментом цього напрямку є проект «Бюджет участі». Саме впровадження цього проекту стане поштовхом до здійснення культурних проектів та стартапів. Це створить прозорі конкурентні умови серед підприємств галузі культури.

Основні завдання:

- для реалізації державної політики на місцевому рівні існує необхідність створенню громадських рад;
- створення умов для колегіального обговорення та прийняття рішень на місцевому рівні;
- забезпечення умов для демонстрації діяльності та фінансового звітування про використання коштів закладами культури;
- впровадження прозорих конкурсів проектів для включення їх до плану реалізації керівним підрозділом, та залучення для допомоги в фінансуванні ініціаторів напрямку культурних змін.

План фінансування «Бюджету участі» становить 1млн.грн., який поділений на роки:

2018 рік 200 тис.грн.

2019 рік 200 тис.грн.

2020 рік 200 тис.грн.

2021 рік 200 тис.грн.

2022 200 тис.грн.

Програма заходів, що сприяють розвитку культури включають:

Бібліотечна справа. На території Вінницької області діють 926 бібліотек, 825 з них на селі. Стан інформаційно-документальних ресурсів не відповідає потребам користувачів, фонди книгозбірень на половину укомплектовані застарілою літературою, також, не здійснюється поновлення інформації на електронних носіях. Метою Програми є розвиток бібліотек, що працюють як інформаційні, культурні, освітні та просвітницькі центри, в яких реалізуються підтримка та розвиток особистості та посилення ролі бібліотек в соціально-економічному і духовному житті регіону.

Основними завданнями є:

- покращення стану матеріально-технічної бази, що створить умови для підвищення якості інформаційних послуг;
- забезпечення умов користування інформаційним простором для людей з особливими потребами;
- створення системи взаємодії бібліотек області з державними та регіональними програмами по комплектуванню бібліотечних фондів, також запровадження корпоративних е-каталогів, та електронних баз даних;
- впровадження електронної бібліотеки, оцифровування фондів бібліотеки та представлення їх в мережі інтернет;
- проведення роботи для популяризації книг та заохочення до читання через організацію творчих заходів;
- заохочення до навчання, патріотичного виховання, інформаційної грамотності, збереження та вшанування інтелектуальної спадщини українського народу;
- підвищення рівня кваліфікації кадрів.

Саме осучаснення бібліотечного фонду (250 видань на 1000 осіб) та збільшення до 88% підключених до інформаційно-телекомунікаційної мережі «Інтернет» доступних бібліотек, має збільшити їх відвідуваність на 30%.

Мистецька справа. В області функціонує 54 мистецькі школи, 21 з яких на селі. Освіту в сфері мистецтва отримують 7,5% учнів загальноосвітніх шкіл області. В мистецьких школах області є більше 430 дитячих творчих гуртків, понад 5 тисяч дітей беруть участь у фестивалях, конкурсах.

Успадкована система навчання мистецтву потребує модернізації. Перший виклик – реформа освіти, яка потребує набуття певних компетенцій, та відповідність рівням Національної рамки кваліфікації. При цьому відповідальність мистецьких НЗ підвищується, також, збільшується академічна та фінансова автономія. Наступним викликом є процес децентралізації. При утворенні територіальних громад передбачаються механізми розвитку мережі мистецьких шкіл за місцем проживання.

Основні завдання:

- аналіз ринку освітніх послуг, врахувати особливості різних груп споживачів;
- вивчення вимог ринку в організації навчально-виховного процесу;
- розширення видів освітніх послуг;
- сприяння професійній компетентності педагогів;
- сприяння розвитку національного музичного мистецтва;
- формування позитивного іміджу закладу, збереження його переваг серед конкуренції.

Розвиток аматорського мистецтва. У Вінницькій області функціонує 1068 закладів культури клубного типу. Діє понад 6 тис. аматорських різножанрових колективів, 437 з них носять звання «народний аматорський», в тому числі 128 дитячих.

Розпочато створення реєстру суб'єктів культурної спадщини та підготовка переліку до міжнародних списків ЮНЕСКО.

Для збереження народних традицій, мистецтва та ремесла, самобутності української нації, створення іміджу Вінницької області в міжнародному співтоваристві основними завданнями є:

- для розвитку аматорського мистецтва та розвитку народної творчості необхідно створити відповідний культурний простір;
- побудову садиб-ремесел на базі закладів ОТГ;
- створення реєстру об'єктів нематеріальної культурної спадщини та автентичної культури та розвиток центру методично-дослідницької роботи;
- створення інтерактивних форм культурно-мистецьких проєктів;
- направлення широкого кола науковців у фольклорно-етнографічні експедиції;
- створення позитивного іміджу закладів клубного типу, як майстрів народної творчості;
- створення музею народної культури «Народні витоки Поділля».

Музейна справа. У Вінницькій області діють 30 державних музеїв, історико-культурний заповідник «Буша», національний музей-садиба М. І. Пирогова, музей академіка Д. К. Заболотного та 75 самостійних музеїв, 30 з яких носять звання «народний».

Основний показник значущості вимірюється в кількості відвідувань музеїв. Щороку проводиться близько 10,5 тисяч екскурсій, та 900 виставок. За останні п'ять років музейний фонд збільшився на 230 тисяч музейних предметів.

Однак, музеї мають ряд невирішених проблем, які пов'язані з охороною пам'яток та збереження музейного фонду області, зношення матеріально-технічної бази, немає зрушень в осучасненні експозицій. В музейних залах для відвідувачів представляється близько 10% експонатів, інші перебувають у музейних сховищах і не доступна для огляду. Більше 19 тисяч експонатів перебувають на реставрації.

В 55% музеїв неналежне опалювання, цей фактор погано впливає на зберігання музейних експонатів. Музеї Вінниччини не облаштовані для людей з обмеженими можливостями. Музеї також не готові до відвідувань іноземними туристами.

Через реформу децентралізації стало необхідним створення центру «Дирекції музейних закладів Вінниччини», який би координував роботу та диктував би зміни для всієї області на базі потужного музею – Вінницького обласного музею краєзнавства, що може об'єднати всю музейну галузь. В останні роки успішно реалізовані проекти: «Історико-меморіального комплексу пам'яті жертв нацизму» та «Музею М. Д. Леонтовича», європейського зразка.

Створення «Дирекції музейних закладів Вінниччини» допоможе змінити ставлення мешканців до наукового та історико-культурного життя.

Основні завдання:

- створення «Дирекції музейних закладів Вінниччини»;
- освоєння сучасних технологій і використання для створення та осучаснення музейних експонатів;
- створення майстерні, яка буде реставрувати музейні експонати;
- відкриття музеїв під відкритим небом;
- створення умов для людей з обмеженими можливостями;
- підготовка кадрів до прийняття іноземних туристів.

Охорона і збереження культурної спадщини. Наступним стратегічним завданням є збереження культурної спадщини. На державному обліку нараховується 4302 пам'ятки: 1739- археологічні, 1893- історичні, 574- архітектурні, 96- монументальні, саме ці показники виводять Вінниччину на перше місце серед міст країни.

До цього часу Вінницька область залишається малодослідженою на предмет археологічних знахідок. Серед 27 районів залишаються недослідженими: Мурованокуриловецький, Чернівецький, Піщанський,

Томашпільський, Барський райони, частково досліджені: Бершадський, Літинський, Могилів Подільський, Тростянецький.

Через відсутність належного фінансування археологічні центри фактично зупинили процес розшукування пам'яток архітектури.

Розвиток спроможного гастрольно-концертного ринку області. Щорічно обласними театральними закладами грається 800 вистав і 1000 концертів, їх відвідують понад 500 тисяч глядачів. Головною метою у цій сфері є виведення українського мистецтва на новий рівень, який має естетичну та духовну цінність. Мети можна досягти, вивчивши інтереси населення, проаналізувавши їх потреби, улюблений репертуар глядачів.

Основними завданнями є:

- створення конкурентоспроможного продукту концертно-гастрольної діяльності;
- втілення національного мистецького продукту;
- оновлення матеріально-технічної бази театральних закладів;
- налагодження взаємодії з територіальними громадами та регіонами України, та області.

Розвиток креативних індустрій. Креативна індустрія- це різні види економічної діяльності в сфері культури, що мають змогу створити додаткову додану вартість та робоче місце.

Зміст креативної економіки має вплив на національну економіку. Розглянемо переваги розробки та експорту культурного продукту, які впливають на розвиток національної економіки:

- використовуючи культурні ресурси, створення об'єктів із значущою доданою вартістю;
- створення нових робочих місць;
- сприяння формування спеціалізованого ринку;
- створення умов для популяризації виробників національних брендів;
- сприяння туристичному бізнесу.

Основні завдання:

1. підготовка умов для старту креативної індустрії:

- проведення аналізу регіональних активів (фізичної інфраструктури, нематеріальних надбань, людських активів);
- створення інфраструктури;
- розробка платформи для підтримки стартапів;
- створення мережі маршрутів між малими музеями, архітектурними спорудами, пам'ятниками, які розраховані на зовнішнього туриста.

2. розвиток ОТГ, як культурного кластеру:

- створення стратегій залучення туристів, шляхом визнання та розвитку культури;
- створення стратегій просування культурного продукту до малих міст;
- підготовка працівників туристичної галузі;
- створення мережі туристичних центрів та залученням приватних туристичних фірм.

3. створення «Культурних маршрутів»:

- створення пілотних маршрутів:
 - «Музичне Поділля» - шляхами Миколи Леонтовича;
 - «Смачне Поділля» - особливості регіональної кулінарії;
 - «Оперне Поділля».

Фестивалі, як важіль економічного розвитку регіонів. Фестиваль- є лідером серед поштовхів до туризму, він покликаний задовольняти потреби людей, з точки зору сприйняття нової інформації щодо історико-культурного спадку. Фестивалі допомагають здобути досвід у спілкуванні з митцями, пізнання їх побуту, звичаїв, традицій.

Перспективи розвитку цього напрямку вимагають виконання таких завдань:

- розробка системи в проведенні та організації фестивалів;

- запозичення досвіду країн Європи та американських континентів в проведенні фестивалів;
- розробка плану фестивалів;
- створення умов для фінансування заходів;
- впровадження проекту «Малі міста- великі враження».

Заклад культури «Центр культурних ініціатив». Мета діяльності полягає у:

- поширенні музичного мистецтва, шляхом створення центру, створення арсеналу для просування творчого продукту, підтримка творчих ініціатив, як громадян так і недержавного сектору;
- створенні іміджу на міжнародному рівні, шляхом організації культурних заходів та презентацій творчих проектів;
- задоволенні культурних інтересів громадян їх творчих потреб, естетичного виховання;
- чіткому плануванні гастрольної діяльності.

Основні завдання:

- проведення іміджевих мистецьких заходів/проектів на регіональному та міжнародному рівні;
- просування культурного продукту та підтримка у його створенні;
- введення програми «Бюджету участі» для включення громадських організацій до культурного життя;
- надання відповідних умов до проведення концертно-гастрольної діяльності в регіоні:
 - необхідно проаналізувати існуючі концертні холи в Вінницькій області;
 - створити електронний простір для розрахунку та інформування концертних заходів;
 - впровадити процес автоматизації концертних залів в регіоні.

Розвиток кіномережі. У місті Вінниці діють 14 районних дирекцій кіно- та відео-мереж, які забезпечують розвиток кіномистецтва. Також,

обслуговування сфери та розвитку кіномистецтва забезпечує обласна комунальна установа кінотеатр «Родина». Щороку здійснюється близько 4 тисяч кіносеансів, в тому числі 1,5 тисяч для дітей. Більше ніж 100 тисяч людей долучаються до перегляду, 50% маси складають усні та студенти.

Для залучення до перегляду вітчизняного кіно проводять акції під відкритим небом. Також діють кіноабонементи для учнів для перегляду українських кінострічок.

Однак, через брак належного фінансування та зношення матеріально-технічна бази призводить до винищення мережі закладів та погіршення якості обслуговування в закладах кіномистецтва.

Основним завданням є:

- поновлення інфраструктури та матеріально-технічної бази закладів кіноіндустрії;
- популяризація українського кіно, шляхом організації відповідних заходів;
- покращення умов для створення робочих місць, посилення соціальних гарантій працівникам;
- розвиток міжнародного співтовариства та створення позитивного іміджу України.

Підтримка творчих працівників. Кожен рік проводиться фінансування низки державних культурних заходів, передбачена виплата стипендій обласної державної адміністрації та обласної Ради для стимулювання творчих об'єднань, відмінників з навчання, а також літературних винагород імені С.Руданського, імені М.Коцюбинського та професійного мистецтва імені М. Леонтовича.

На основі наведених вище недоліків та пропозицій щодо вдосконалення стратегічного управління розвитку галузі культури в Вінницькій області, можемо запропонувати проект заходів щодо розвитку сфери культури в Вінницькій області (Таб. 2.4)

Таблиця 2.4

Проект заходів щодо розвитку культури [34]

Галузь	Основні завдання
Бібліотечна справа	- покращення стану матеріально-технічної бази, що створить умови для підвищення якості інформаційних послуг; - забезпечення умов користування інформаційним простором для людей з особливими потребами; - створення системи взаємодії бібліотек області з державними та регіональними програмами по комплектуванню бібліотечних фондів, також запровадження корпоративних е-каталогів, та електронних баз даних; - впровадження електронної бібліотеки, оцифровування фондів бібліотеки та представлення їх в мережі інтернет; - проведення роботи для популяризації книг та заохочення до читання через організацію творчих заходів; - заохочення до навчання, патріотичного виховання, інформаційної грамотності, збереження та вшанування інтелектуальної спадщини українського народу; - підвищення рівня кваліфікації кадрів.
Мистецька справа	- аналіз ринку освітніх послуг, врахувати особливості різних груп споживачів; - вивчення вимог ринку в організації навчально-виховного процесу; - розширення видів освітніх послуг; - сприяння професійній компетентності педагогів; - сприяння розвитку національного музичного мистецтва; формування позитивного іміджу закладу, збереження його переваг серед конкуренції.

Розвиток аматорського мистецтва	- для розвитку аматорського мистецтва та розвитку народної творчості необхідно створити відповідний культурний простір; - побудову садиб-ремесел на базі закладів ОТГ; - створення реєстру об'єктів нематеріальної культурної спадщини та автентичної культури та розвиток центру методично-дослідницької роботи;
--	---

Продовження табл. 2.4

	- створення інтерактивних форм культурно-мистецьких проєктів; - направлення широкого кола науковців у фольклорно-етнографічні експедиції; - створення позитивного іміджу закладів клубного типу, як майстрів народної творчості; - створення музею народної культури «Народні витоки Поділля».
Музейна справа	- створення «Дирекції музейних закладів Вінниччини»; - освоєння сучасних технологій і використання для створення та осучаснення музейних експонатів; - створення майстерні, яка буде реставрувати музейні експонати; - відкриття музеїв під відкритим небом; - створення умов для людей з обмеженими можливостями; - підготовка кадрів до прийняття іноземних туристів.
Охорона і збереження культурної спадщини	- через брак фінансування, всі розкопки були зупинені, отже основне завдання- поновлення фінансування; - поновлення процесів реставрації культурної спадщини.
Розвиток спроможного гастрольно-концертного ринку	- створення конкурентоспроможного продукту концертно-гастрольної діяльності; - втілення національного мистецького продукту; - оновлення матеріально-технічної бази театральних закладів; - налагодження взаємодії з територіальними громадами та регіонами України, та області.

області	
Розвиток креативних індустрій	1.підготовка умов для старту креативної індустрії: - проведення аналізу регіональних активів (фізичної інфраструктури, нематеріальних надбань, людських активів); - створення інфраструктури; - розробка платформи для підтримки стартапів; - створення мережі маршрутів між малими музеями, архітектурними спорудами, пам'ятниками, які

Продовження табл. 2.4

	розраховані на зовнішнього туриста. 2. розвиток ОТГ, як культурного кластеру: - створення стратегій залучення туристів, шляхом визнання та розвитку культури; - створення стратегій просування культурного продукту до малих міст; - підготовка працівників туристичної галузі; - створення мережі туристичних центрів та залученням приватних туристичних фірм. 3. створення «Культурних маршрутів»: створення пілотних маршрутів: «Музичне Поділля» - шляхами Миколи Леонтовича; • «Смачне Поділля» - особливості регіональної кулінарії; • «Оперне Поділля».
Фестивалі, як важіль економічного розвитку регіонів	- розробка системи в проведенні та організації фестивалів; - запозичення досвіду країн Європи та американських континентів в проведенні фестивалів; - розробка плану фестивалів; - створення умов для фінансування заходів; - впровадження проекту «Малі міста- великі враження».
Заклад культури «Центр культурних	- проведення іміджевих мистецьких заходів/проектів на регіональному та міжнародному рівні; - просування культурного продукту та підтримка у його створенні; - введення програми «Бюджету участі» для включення громадських організацій до культурного

ініціатив»	життя; - надання відповідних умов до проведення концертно-гастрольної діяльності в регіоні: • необхідно проаналізувати існуючі концертні холи в Вінницькій області; • створити електронний простір для розрахунку та інформування концертних заходів; впровадити процес автоматизації концертних залів в регіоні.
-------------------	---

Продовження табл. 2.4

Розвиток кіномережі	- поновлення інфраструктури та матеріально-технічної бази закладів кіноіндустрії; - популяризація українського кіно, шляхом організації відповідних заходів; - покращення умов для створення робочих місць, посилення соціальних гарантій працівникам; - розвиток міжнародного співтовариства та створення позитивного іміджу України.
Підтримка творчих працівників	- продовжувати фінансування культурних заходів; - заохочувати творчі спілки шляхом виплати стипендій.

Виконавцями програми є: обласна державна адміністрація: відділ управління культурою та мистецтвом, департамент містобудування та архітектури; заклади культури та мистецтва обласного підпорядкування; обласні державні та комунальні заклади культури: творчі спілки, громадські організації, інші недержавні установи, що діють в напрямі розвитку сфери культури.

Контроль за виконанням програми здійснюють: обласні державні адміністрації та комісія обласної Ради з питань освіти, культури, сім'ї та молоді, спорту та туризму, духовності та історичної спадщини.

Форми контролю за реалізацією програми:

- надання звітності відповідальним за реалізацію Програми про діяльність в напрямку розвитку культури та мистецтва облдержадміністрації;
- під час проведення засідань колегій управлінням культури та мистецтв, висвітлення проблем та стану реалізації Програми розвитку;
- проведення моніторингу реалізації Програми;
- використовувати засоби масової інформації для донесення стану реалізації Програми.

Показники оцінювання розвитку культурного середовища:

- фінансове забезпечення культурної сфери;
- рівень розвитку інфраструктури;
- контингент населення, що обслуговується та рівень залучених людей у різноманітні форми обслуговування;
- аналізуються показники кадрового складу в сфері культури.

Ключові індикатори моніторингу здійснення Програми:

- к-сть мешканців, яким надані культурні послуги;
- к-сть мешканців, які жодного разу не відвідували об'єкт культури чи культурно-масові заходи;
- к-сть трансформованих закладів культури;
- к-сть культурних ініціатив, які реалізовані спільно з громадськими організаціями;
- обсяг інвестицій, грантів та спонсорських коштів, що вкладено в галузь культури;
- питома вага владних доходів закладів культури;
- індекс злочинності.

Зважаючи на вищезазначене підсумуємо: межі втручання держави в регулювання сфери культури мають специфічний характер. Культура повна не тільки духовно-інтелектуальним скарбом, а й має матеріальний вираз: музеї, архіви, пам'ятники, бібліотеки та ін., отже ця сфера легко піддається важелям впливу з боку держави. Органи регіональної влади та місцевого самоврядування мають здійснювати підтримку розвитку духовно-

інтелектуального життя суспільства, заручати підтримкою, створюючи умови для розвитку культури, з іншого боку, органи державної влади не мають втручатися в творчі процеси митців, артистів, письменників. Саме духовне самовираження, внутрішній світ не підпадають під державне регулювання. У правовій державі, де панує демократія, ідеальним її проявом є повна свобода творчого потенціалу населення і творчої сфери загалом. Але в реальному житті, та в кризовий стан державне втручання має комплексний характер: здійснюються заходи щодо врегулювання фінансової, матеріальної та організаційної підтримки культурної сфери та окремих творців.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЇ

3.1 Зарубіжний досвід стратегічного управління розвитку в сфері культури

Наприкінці 70-х – початку 80-х років в політиці Великої Британії зростала та утверджувалася політика культури. Тоді урядом керувала М. Тетчер. В Британії було відмічено зменшення ролі фінансового, політичного та адміністративного впливу держави на окремі сфери господарювання, в тому числа і на сферу культури. Саме тоді політика М. Тетчер була направлена на залучення недержавних коштів в розвиток культури та створення бізнесового середовища для культурних організацій для підтримки та розвитку їх самостійності.

Цей процес мав три напрями:

1. «hive-off»- процес відлучення об'єктів культури від державної опіки (музеї, галереї), їх будо перетворено на незалежні організації, які отримували частку коштів з бюджету, а решту отримували за рахунок комерційної діяльності, а саме продажу квитків, відкриття сувенірних крамниць, та відкриття кафе.
2. «Compulsory Competitive Tendering»- запровадили проведення конкурсних тендерів на соціальні послуги. Конкурсні замовлення поширювалися на архітектурні проекти, надання комунальних послуг культурним закладам, розважальні послуги, та послуги напряду дозвілля.

3. Перехід деяких служб від абсолютного бюджетного фінансування на самостійне заробляння грошей, тобто ті послуги що були безкоштовними чи дотаційними, стали джерелом доходу.

Цей напрям, якого дотримувалася Велика Британія, назвали «arm's length principle»- принцип витягнутої руки, або принцип достатньої дистанції, при якому держава фінансує, але не впливає та не керує підтримкою культури. Відповідальність за розвиток та конкретні фінансові рішення передаються недержавним громадським організаціям, які, в свою чергу, знаходяться на «достатній дистанції від держави», та витрачають кошти за власними міркуваннями.

Отже, політика культурного розвитку Великої Британії має свою перевагу, а саме введення механізму розмежування, аби уникнути зіткнення інтересів та концентрації влади, залучаючи незалежних експертів до прийняття рішення. Тобто ці принципи не дозволяють політикам маніпулювати митцями та не мати значущий вплив на сферу культури, а навпаки, допомагають адміністративній культурі позбутися забюрократизованості, створюючи механізми відповідального розподілу бюджетних коштів, на конкретні визначені потреби культурної та мистецької сфери.

Розглянемо державну політику в сфері культури Сполучених Штатів Америки. На прикладі США можна побачити, що не обов'язково мати відповідне міністерство, щоб демонструвати населенню державну зацікавленість. Міністерства культури там немає. Фінансова підтримка направлена неприбутковим організаціям, які, в свою чергу, не займаються розподілом грошей між акціонерами та власниками, а концентрують їх на задоволення потреб кінцевих споживачів. Тобто, політика організована таким чином, що відповідальність за розвиток культури в штатах несе велика кількість агенцій мистецтв і держава не має важелів впливу на формування культури. Кожна агенція має окремий бюджет, утримується за рахунок

місцевих податків та інших видів доходів, а держава лише надає фінансову підтримку об'єктам культури, а не утримує їх.

Об'єктом культурної політики є Arts та Humanities. Arts-високе мистецтво, яке потребує безумовної підтримки держави, а Humanities-гуманітарні науки- мистецька критика, освіта та суспільна наука, яка потребує вибіркової підтримки. Американська політика культури полягає в тому, щоб не утримувати заклади культури, а лише надавати фінансову підтримку, яка є єдиним важелем впливу на сферу культури, незалежно від її напрямку і стилю, культур різних етнічних груп, що мешкають на території Америки.

Для надання підтримки створено Національний фонд підтримки мистецтв, Національний фонд підтримки гуманітарної сфери, Інститут музейних та бібліотечних служб, департамент внутрішніх справ США, який захищає культурну спадщину. Ці фонди не мають у підпорядкуванні жодного закладу сфери культури, ще вони не покривають 100% витрат на проведення, наприклад, культурних акцій, частка витрат лягає на недержавні джерела фінансування. Також, вони частково підтримують некомерційні мистецькі організації, митців. З цього випливає перший принцип американської політики, яка тісно пов'язана з механізмом «matching grants»- рівнозначної пожертви, гранту. Грошова підтримка з боку держави надається при умові рівнозначного залучення благодійних коштів.

Другий принцип американської культурної політики- наявність альтернативних джерел фінансування. Основна маса грошей йде від приватних джерел. На думку спеціаліста галузі економіки Марка Дж. Девідсона Шустера, яка розглянута в монографії на тему «Загальні принципи адміністрування сферою культури в країнах-членах європейського союзу та США» доцентом кафедри державного управління Н. Фесенко «фондація є недержавною некомерційною організацією, що має власний фінансовий фонд, власну програму, керується власним наглядовим чи адміністративним

органом і діє в культурній, релігійній, освітній чи іншій сфері шляхом надання матеріальної підтримки іншим некомерційним організаціям»[2].

Держава запровадила пільгове оподаткування за принципом “simplicity encourages giving” – “нескладність підтримує пожертвування”, таким чином влада стимулювала спонсорів благодійників до благодійних внесків. Такий механізм залучення коштів недержавних структур сфери культури в Сполучених Штатах Америки має назву Public – Private Partnership (PPP), в перекладі “суспільно-приватне партнерство”. Цей принцип набув фундаментальності серед американських фахівців.

Наступним, третім принципом культурної політики Америки полягає в підтримці конкретних проектів, а не установ. Тобто, кошти надаються на фестиваль чи культурно-мистецькій акції, на етапі підбору об’єкта для пожертви спонсори керуються цікавим принципом- вкладають кошти лиш в ті, що принесуть їм прибуток. Тому кошти рідко надаються безпосередньо митцям, натомість відшукуються бізнесмени, які можуть з мистецької акції зробити прибутковий захід.

Четвертий принцип можна подати у формі тези «підприємливість та серйозність в усьому», культура не є об’єктом бізнесу, але нею займаються з неменшою наснагою, як підприємницькою діяльністю. Кожен творчий проект реалізують добре з точки зору комерції. Таким чином із зароблених грошей мають змогу покривати більшу частину витрат.

Реалізація моделі підтримки культури Сполучених Штатів Америки можлива при наявності трьох передумов: розвинений приватний сектор, укріплених традицій та доброчесності у суспільстві, вміння творців самостійно знаходити джерела фінансування своїх проектів, шляхом залучення благодійників, та самостійно знаходити кошти.

Підіб’ємо підсумок. Британська та Американська моделі підтримки культури мають спільні риси, а саме:

- держава в жодному випадку не має вплив на сферу культури, а більшість закладів культури мають самостійність;
- держава лише підтримує, а не утримує заклади, колективи, інститути культури, та здійснює фінансову допомогу культурних проєктів;
- держава сприяє розвитку добродійних організацій, основне завдання яких є підтримка культурних ініціатив;
- децентралізація управління сфери культури.

3.2 Напрями вдосконалення стратегії управління в сфері культури Вінницької області

Взявши до уваги стратегію управління розвитку сфери культури Сполучених Штатів Америки та Великої Британії, можемо сформулювати наступні рекомендації, щодо напрямів вдосконалення стратегічного управління у Вінницькій області:

- Органи державної влади мають послабити втручання у сферу культури, надавши можливість вільно розвиватися митцям, творчим спілкам;
- Для вирішення проблеми з фінансуванням, необхідно знайти альтернативні джерела. Реформа децентралізації передбачає передання управління фінансами на місця, тобто заклади культури фінансуються утвореними ОТГ. Ми пропонуємо фінансувати не заклади, а конкретні проєкти, підтримувати стартапи та окремих митців. Щоб не обтяжувати бюджети, та залучити спонсорів до фінансування, можна створити умову, за якої створені проєкти можуть принести кошти, тоді, такі починання будуть привабливими для інвестування;
- Оновлення матеріально-технічної бази. Це дуже важливим напрям подальшого розвитку галузі культури. Також, це вплине на привабливість території для іноземних туристів;
- Важливим напрямом розвитку є опанування інновацій. Адже суспільство не зупинилось у своєму розвитку. Для посилення серед

населення та потенційних туристів інтересу до закладів культури, необхідно відповідати високо встановленій планці у сфері інновацій, наприклад у Вашингтоні художня галерея «Artehouse», його унікальність у тому, що ідея направлена на вивчення руху людини з різних точок зору з використанням новітніх технологій, в їх числі: сенсор, який зчитує рухи людини, комп'ютер, що обробляє ці рухи та проектор, що допомагає відтворити рухи на стіні. Відвідувачі можуть брати участь в танцювальних виставах, присвячених руху людини, світла і тіней, проходячи через кілька виставкових залів.

- Важливим напрямом є виробництво культурного продукту для задоволення потреб кінцевого споживача. Для цього, спершу, необхідно усвідомити важливість розвитку культури у суспільстві.
- Наступний напрям- кадри. Підготовка кадрів в сфері культури- дуже важливий етап. Адже від них залежить все: створення іміджу закладу, зацікавленість у просуванні, шляхом використання інструментів маркетингу, також, готовність приймати іноземних туристів.
- Створення мережі закладів в регіонах, які б могла створювати спільні культурні проекти. Для реалізації цього необхідно створити культурні центри, на яких було б покладено розвиток цих мереж, а фінансування було б покладено на державні гранти;
- Популяризація центрів дозвілля та розвитку особистості серед населення області, для різних груп населення;
- Збереження історико-культурних пам'яток, створення заповідників, створення інноваційних музейних експозицій;
- Створення нових соціально-культурних проектів з популяризацією їх в засобах масової інформації;
- Створення заходів які були б направлені на духовне, культурне, патріотичне, моральне, екологічне виховання населення;
- Впровадження заходів щодо розвитку інституту сім'ї;

- Залучення до участі в міжнародних та всеукраїнських заходах обдарованих дітей, творчої молоді, талановитих аматорів та професійних митців Вінниччини;
- Модернізація бібліотек області: впровадження інформаційно-комунікативних технологій; формування електронної бази даних «Електронна пам'ять Вінниччини» (з врахуванням доступності для людей з вадами зору);
- Використання бібліотек для створення мережі розширених центрів надання культурних, освітніх та інших послуг (міні-кінотеатр, доступ до Інтернет та навчання тощо), забезпечення послугою Інтернет бібліотек в сільській місцевості та малих містах.

ВИСНОВКИ

Відповідно до поставлених задач, можемо зробити наступні висновки:

1. Наведено та охарактеризовано теоретичні засади стратегічного управління як функції публічного управління та зазначено, що поняття стратегічного управління розглядається, як складний та унікальний процес пошуку альтернатив, що допомагає прийняттю управлінських рішень. Для того, щоб розширити можливості стратегічного управління розвитку територій- необхідно детально аналізувати параметри середовища.
2. Досліджено основні завдання, етапи та напрями реформи децентралізації як процесу реформування публічної влади. Можемо зробити висновок, що Україна знаходиться на етапі позитивних змін, адже сутністю реформи є передача владних повноважень та управління бюджетом на місця, отже ближче до людей. Саме це допоможе об'єднаним територіальним громадам вирішити проблеми та направити кошти на потреби громади.
3. Проаналізувавши стратегію управління розвитком культури на Вінниччині, яка базується на засадах загально-національної стратегії розвитку культури в Україні, зробили такі висновки: межі втручання держави в регулювання сфери культури специфічні. Органи виконавчої влади мають здійснювати підтримку розвитку духовно-інтелектуального життя

суспільства, заручати підтримкою, створюючи умови для розвитку культури, з іншого боку, органи державної влади не мають втручатися в творчі процеси митців, артистів, письменників. Саме духовне самовираження, внутрішній світ не підпадають під державне регулювання. У правовій державі, де панує демократія, ідеальним її проявом є повна свобода творчого потенціалу населення і творчої сфери загалом. Але в реальному житті, та в кризовий стан державне втручання має комплексний характер: здійснюються заходи щодо врегулювання фінансової, матеріальної та організаційної підтримки культурної сфери та окремих творців.

4. Аналіз стратегії розвитку сфери культури в умовах децентралізації нам показав, що на вже створені об'єднані територіальні громади прийшла відповідальність за підвищення рівня культури та життя людей. Розглядаючи стратегічне управління як модель досягнення цілей, яка визначає пріоритети і основні напрями діяльності ми розглядаємо реформу Децентралізації, на прикладі якої можливо ґрунтовно розкрити суть поняття стратегічного управління. Інструментом сучасної стратегії управління розвитком України та її регіонів є реформа децентралізації та ухвалення концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації в Україні. Реформа децентралізації посилила вагомість культури у кожній громаді.

5. Проаналізувавши стратегію управління розвитку сфери культури Вінницької області ми визначили напрями формування на основі аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища, таким чином встановили стратегічні цілі. Також, визначили, що сфера культури є одним із пріоритетних напрямів розвитку Вінницької області.

6. Аналіз стратегії управління розвитком сфери культури Вінницької області показав, допоміг нам визначити основні проблеми галузі культури, шляхом аналізу сильних та слабких сторін, потенційних можливостей та загроз. Також нами запропонований проект-план заходів,

щодо реформування всіх галузей культури: бібліотечна, музейна, фестивальна, кінематографічна, та інші;

7. Нами розкрита сутність стратегічного управління розвитку культури на прикладі зарубіжного досвіду, на прикладі Британії та США, та виявили наступні спільні риси:

- держава в жодному випадку не має вплив на сферу культури, а більшість закладів культури мають самостійність;
- держава лише підтримує, а не утримує заклади, колективи, інститути культури, та здійснює фінансову допомогу культурних проєктів;
- держава сприяє розвитку добродійних організацій, основне завдання яких є підтримка культурних ініціатив;
- децентралізація управління сфери культури.

8. Нами запропоновано шляхи удосконалення стратегічного управління розвитку територій в сфері культури в Вінницькій області. Рекомендації базуються на основі зарубіжного досвіду, та на базі основних принципів реформи децентралізації, адже саме це важливо- окремі об'єднані громади спроможні самостійно забезпечувати розвиток свого населення, та вирішувати власні проблеми не чекаючи команди «зверху».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. «Довгострокова стратегія розвитку української культури - стратегія реформ» [Електронний ресурс] <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/119-2016-%D1%80> Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua> – 2019.
2. Загальні принципи адміністрування сферою культури в країнах-членах європейського союзу та США : монографія/ Н.С. Фесенко
3. Закон України «Про державні соціальні стандарти і державні соціальні гарантії» [Електронний ресурс] <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2017-14> Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua> – 2019.
4. Закон України «Про позашкільну освіту» [Електронний ресурс] <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1841-14> Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua> – 2019.
5. Закон України «Про Перелік пам'яток культурної спадщини, що не підлягають приватизації» [Електронний ресурс] <https://zakon.rada.gov.ua/go/574-17> Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua> – 2019.
6. Закон України «Про авторське право і суміжні права» [Електронний ресурс] <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3792-12> Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua> – 2019.
7. Закон України «Про бібліотеки і бібліотечну справу» [Електронний ресурс] <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/32/95-%D0%B2%D1%80> Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua> – 2019.
8. Закон України «Про вивезення, ввезення та повернення культурних цінностей» [Електронний ресурс] <https://zakon.rada.gov.ua/go/1068-14> Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua> – 2019.

9. Закон України «Про вищу освіту» [Електронний ресурс]
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> Режим доступу:
<https://zakon.rada.gov.ua> – 2019.
10. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України» [Електронний ресурс] <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/132-20> Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua> – 2019.
11. Закон України «Про гастрольні заходи в Україні» [Електронний ресурс]
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1115-15> Режим доступу:
<https://zakon.rada.gov.ua> – 2019.
12. Закон України «Про державну підтримку кінематографії в Україні»
[Електронний ресурс] <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1977-19> Режим
доступу: <https://zakon.rada.gov.ua> – 2019.
13. Закон України «Про засади державної мовної політики»
[Електронний ресурс] <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5029-17> Режим
доступу: <https://zakon.rada.gov.ua> – 2019.
14. Закон України «Про захист суспільної моралі» [Електронний ресурс]
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1296-15> Режим доступу:
<https://zakon.rada.gov.ua> – 2019.
15. Закон України «Про культуру» [Електронний ресурс]
<https://zakon.help/law/2778-VI/edition02.08.2018/> Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua> – 2019.
16. Закон України «Про кінематографію» [Електронний ресурс]
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/9/98-%D0%B2%D1%80> Режим
доступу: <https://zakon.rada.gov.ua> – 2019.
17. Закон України «Про музеї та музейну справу» [Електронний ресурс]
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/249/95-%D0%B2%D1%80> Режим
доступу: <https://zakon.rada.gov.ua> – 2019.
18. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»
[Електронний ресурс] [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-
%D0%B2%D1%80](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80) Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua> – 2019.
19. Закон України «Про місцеві державні адміністрації»
[Електронний ресурс] <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14> Режим
доступу: <https://zakon.rada.gov.ua> – 2019.
20. Закон України «Про народні художні промисли» [Електронний ресурс]
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2547-14> Режим доступу:
<https://zakon.rada.gov.ua> – 2019.
21. Закон України «Про освіту» [Електронний ресурс]
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> Режим доступу:
<https://zakon.rada.gov.ua> – 2019.
22. Закон України «Про охорону археологічної спадщини»
[Електронний ресурс] <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1626-15> Режим
доступу: <https://zakon.rada.gov.ua> – 2019.

23. Закон України «Про охорону культурної спадщини»
[Електронний ресурс] <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-14> Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua> – 2019.
24. Закон України «Про професійних творчих працівників та творчі спілки» [Електронний ресурс] <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/554/97-%D0%B2%D1%80> Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua> – 2019.
25. Закон України «Про ратифікацію Європейської конвенції про охорону археологічної спадщини (переглянутої)» [Електронний ресурс] <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1369-15> Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua> – 2019.
26. Закон України «Про ратифікацію Конвенції про охорону архітектурної спадщини Європи» [Електронний ресурс] <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/165-16> Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua> – 2019.
27. Закон України «Про схвалення Довгострокової стратегії розвитку української культури стратегії реформ» [Електронний ресурс] <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/119-2016-%D1%80> Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua> – 2019.
28. Закон України «Про театри і театральну справу» [Електронний ресурс] <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2605-15> Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua> – 2019.
29. Закон України «Про український культурний фонд» [Електронний ресурс] <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1976-19> Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua> – 2019.
30. Закон країни «Про обов'язковий примірник документів» [Електронний ресурс] <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/595-14> Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua> – 2019.
31. Модернізація державного управління: проблеми їх вирішення: монографія//Лобанов В.В.
32. Паспорт: «Реформа децентралізації в галузі культура» [Електронний ресурс] <https://decentralization.gov.ua/culture/gallery#gallery-1> Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua>
33. Про реформу Децентралізації [Електронний ресурс] URL: <https://decentralization.gov.ua/about> Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua> – 2019.
34. Реалізація та моніторинг впровадження стратегії розвитку Вінницької області [Електронний ресурс] <https://www.vmr.gov.ua/TransparentCity/Lists/StrategyVinn2020/ShowContent.aspx?ID=1> Режим доступу: <https://www.vmr.gov.ua/>
35. Стратегічне управління : навчальний посібник / В.В. Тертичка-Національна академія державного управління при президенті України, [Електронний ресурс] Київ, 2014р. https://www.ipas.org.ua/images/doc/Library/EducationalMaterials/strategichne_upravlinnia-tertychka_2014.pdf

36. Стратегічне управління розвитком регіону: монографія / Г.В. Жаворонкова [Електронний ресурс]
<http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/IMV/article/view/2872/2861>
37. Стратегія збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2020 року (нова редакція) [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.vin.gov.ua/invest/rehionalni-prohramy-rozvytku>