

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

ІНСТИТУТ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ

Кваліфікаційна робота (проект)

магістра

(освітній ступінь)

на тему Стратегія розвитку культури Рівного як основний інструмент
створення Рівного культурно-туристичним центром заходу
країни

Виконав здобувач спеціальності
281 «Публічне управління та
врядування»

(шифр і назва освітньої програми, код та назва спеціальності)

Лозовська Н.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник

(прізвище та ініціали)

Рецензент В. Шакердас

(прізвище та ініціали)

Рецензія
на магістерську дипломну роботу студентки Національного університету
водного господарства та природокористування
спеціальності 8.15010002 «Державна служба»
Лозовської Наталії Миколаївни

на тему:
**Стратегія розвитку культури Рівного як основний інструмент
створення Рівного культурно-туристичним
центром заходу країни**

Стратегія розвитку є важливим документом у культурній діяльності міст, зокрема і Рівного. Вона грає ключову роль у досягненні успіху в культурному спектрі та стає основоположним документом для створення програм та планів в межах терміну її дії. Своєю чергою Стратегія розвитку культури Рівного є, так званим, меню ідей можливих проєктів та ініціатив для середовища культурних менеджерів Рівного.

Розробка стратегії у сфері культури міст є важливою складовою культурно-туристичного розвитку, адже створення детального та гнучкого до сьогоденних реалій плану на наступні роки дає можливість досягти успіху у сфері культурного розвитку міста. Стратегія включає в себе вибір оптимальних рішень та дій для досягнення певного стану справ, а також управління ризиками та адаптацію до змін у середовищі. Здійснення стратегії включає постійний моніторинг, оцінку результатів і коригування дій для забезпечення відповідності поставленим цілям.

У даній магістерській роботі проаналізовано теоретичні та практичні аспекти створення галузевих стратегій розвитку. Досліджено кожен окремий етап створення стратегії.

Здійснено аналіз попередніх програми та місцевих політик розвитку сфери культури. Відповідний етап є вкрай важливим для написання якісної та системної роботи. Можна сказати, що аналіз попередніх програм є систематичним оцінюванням та розглядом проєктів, які вже були впроваджені або реалізовані, з метою розуміння їхнього впливу, результативності та можливих вдосконалень. Розглянувши попередні програми розвитку, які включають в себе аспекти культури у місті Рівному автору вдалося виокремити, слабкі місця, зробити відповідні висновки та дати рекомендації, які були використані в процесі створення Стратегії розвитку культури Рівного. Аналіз попередніх програм є важливою частиною створення будь-якого документу, адже допомагає уникнути можливих похибок в майбутньому, а

також вказує напрям дії на досягнення нових ідейних проєктів, які раніше не були реалізованими проте потреба в їх реалізації продовжує існувати.

Автором описано процес створення і проаналізовано структуру Стратегії розвитку культури Рівного, її основні елементи (стратегічні напрямки) та їх роль у розвитку культурного середовища міста.

У Стратегії розвитку культури Рівного виокремлено три основні стратегічні напрямки: створення Мультикультурного-об'єднаного хабу, Тривимірна реновація локацій, Рівнезнавство. Кожен з цих напрямків допоможе об'єднати окремий сегмент населення Рівного та долучити їх до активної діяльності для розвитку нашого міста. Що допоможе Рівному вийти на новий рівень та створити його так званим культурним магнітом, як для місцевих жителів так і для туристів.

Дана дипломна робота може бути «інструкцією» з написання галузевих стратегій розвитку для інших громад, адже автором здійснено ґрунтовне дослідження як теоретичних (законодавчої бази) так і практичних аспектів створення Стратегії розвитку культури Рівного до 230-х років, проведено аналіз Стратегій розвитку культур інших міст заходу України, здійснена порівняльна характеристика Стратегії розвитку культури Рівного та Львова.

Магістерська робота виконана на високому рівні, текст ілюстровано таблицями, діаграмами, оформлена згідно загальноприйнятих вимог до написання наукових робіт.

З огляду на зазначене, магістерська робота має практичне значення, містить елементи наукової новизни, заслуговує оцінку «відмінно» (96 балів) та допускається до захисту, а її автор заслуговує присвоєння кваліфікації «магістр державної служби».

Секретар
Рівненської міської ради



Віктор ШАКИРЗЯН

**Стратегія розвитку культури Рівного як основний інструмент створення
Рівного культурно-туристичним центром заходу країни**

ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
РОЗДІЛ 1. СТРАТЕГІЯ, ЯК ОСНОВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ДОВГОСТРОКОВОГО РОЗВИТКУ.....	6
1.1 Проблематика визначення поняття «стратегія».....	6
1.2 Теоретичні засади понять «культура» та «туризм».....	10
1.3 Важливість формування стратегічного плану, зокрема стратегії розвитку у сфері культури.....	14
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КУЛЬТУРИ РІВНОГО: СПЕЦИФІКА, ЦІЛІ ТА НАПРЯМКИ.....	19
2.1 Стратегія розвитку культури Рівного, як основоположний документ для розвитку Рівного у сферах культури та туризму.....	19
2.2 Аналіз попередніх програм та місцевих політик розвитку сфери культури Рівного.....	27
2.3 Візія та стратегічні цілі стратегії культури Рівного до 2030-х років	36
РОЗДІЛ 3. РІВНЕ, ЯК КУЛЬТУРНО-ТУРИСТИЧНИЙ ЦЕНТР ЗАХОДУ КРАЇНИ НА ПРИКЛАДІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КУЛЬТУРИ РІВНОГО ТА СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ КУЛЬТУРИ ІНШИХ МІСТ ЗАХОДУ КРАЇНИ.....	47
3.1 Аналіз стратегій розвитку культури різних міст заходу країни.....	47
3.2 Порівняльний аналіз результатів Стратегії розвитку Рівного та стратегій розвитку культури західних регіонів України.....	64
3.3 Рекомендації до написання стратегій розвитку культури на основі проведеного порівняльного аналізу.....	77
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85

ВСТУП

Магістерське дослідження присвячене комплексному дослідженню Стратегії розвитку культури Рівного, її візійних напрямків, стратегічних цілей та завдань і важливих проєктів. Оскільки в темі роботи згадується про Рівне, як культурно-туристичний центр заходу країни, важливим є аналіз та вивчення стратегій розвитку культури у інших містах заходу країни, зокрема таких туристичних магнітів, як Львів, Івано-Франківськ, Чернівці, тощо. Розробка стратегії у сфері культури міст є важливою складовою культурно-туристичного розвитку того чи того міста, адже завдяки створенню детального та гнучкого до сьогоденних реалій плану на наступні роки вдасться досягти значного успіху у сфері культурного розвитку міста. У нашому випадку стратегія розвитку культури є, так званим, дороговказом розвитку для спільноти культурних менеджерів та зацікавлених сторін до 2030-го року. Вона надає спільний напрям руху для низових ініціатив та програмних напрямків діяльності органів місцевої влади і, своєю чергою, виконує функцію меню ідей можливих проєктів та ініціатив для середовища культурних менеджерів Рівного, які будуть впроваджуватися і впроваджуються містянами до 2030-го року включно. Саме це зумовлює **актуальність** магістерської роботи.

Метою дослідження є з'ясування особливостей стратегії розвитку культури Рівного та її перспективи у становленні Рівного, як культурно-туристичного центру заходу країни серед інших регіонів.

Для досягнення мети необхідно виконати наступні **завдання**:

1. дослідити теоретичні засади таких понять як «стратегія», «стратегія розвитку», «стратегічне планування», «культура», «туризм».
2. з'ясувати важливість формування стратегії розвитку культури
3. проаналізувати методологічні рекомендації написання стратегій розвитку культури

4. дослідити Стратегію розвитку культури Рівного
5. дослідити стратегії розвитку культури інших міст заходу країни.
6. провести порівняльний аналіз між стратегією розвитку культури Рівного та відповідними стратегіями інших міст заходу країни.

Об'єктом дослідження є створення та написання стратегій розвитку, як документу, довгострокового плану діяльності організації.

Предметом дослідження є Стратегія розвитку культури Рівного і її цінність, як основного інструменту для створення Рівного культурно-туристичним центром заходу країни.

Для досягнення мети дослідження використано низку **методів**, а саме: метод суцільної вибірки (для відбору стратегій регіонів заходу країни для подальшого порівняння), порівняльний метод (для порівняння між собою стратегій розвитку), зіставний аналіз (для співставлення правильності укладання стратегій розвитку культури із методичними рекомендаціями), аналіз (дослідження окремих частин кожної із стратегій розвитку).

Методико-теоретичним підґрунтям дослідження стали праці присвячені дослідженню питань стратегії, стратегічного планування та методичні рекомендації до написання стратегічних планів («Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору» Міністерства економіки України, Проєкт «Впровадження інструментів ефективного муніципального менеджменту та правнича допомога громадам» Програми «U-LEAD з Європою»).

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що у відповідній роботі вперше розглянуто роль міста Рівного як культурно-туристичного центру заходу країни завдяки Стратегії розвитку культури Рівного. Дипломна робота може допомогти виявити сильні і слабкі сторони не лише Стратегії розвитку культури Рівного, але й інших міст з якими вона порівнюється у дослідженні. Завдяки цьому вдасться уникнути помилок при укладанні наступних подібних документів у майбутньому.

Теоретичне значення полягає у першому комплексному аналізі та порівнянні Стратегії розвитку культури Рівного із іншими Стратегіями розвитку культури західних регіонів країни.

Практичне значення дослідження пояснюється тим, що в подальшому його результати можуть стати прикладами для укладання майбутніх стратегій розвитку культури не лише у місті Рівному, але й у інших містах України. Адже тут детально проаналізовано відповідність кожного із пунктів документу до правильності його укладання та формулювання.

Логіка дослідження зумовила **структуру** роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

У вступі обґрунтовується актуальність дослідження, визначається мета та завдання, формулюється наукова новизна та практичне значення дослідження.

У першому розділі розглядається теоретична база такого довгострокового документу, як стратегія, а також її роль і важливість у сфері культури міста. У цьому розділі детально розглядається власне поняття «стратегія» та як його трактують науковці, як вітчизняні, так і зарубіжні.

У другому розділі розглядаються особливості укладання стратегій розвитку (до прикладу розглядаються методичні рекомендації від Міністерства економіки України стосовно складання стратегічних планів). Окрім того в розділі аналізується Стратегія розвитку культури Рівного, її візія та стратегічні завдання.

У третьому розділі роботи розглядаються стратегії розвитку культури західних обласних центрів України та порівняльна характеристика цих документів зі Стратегією розвитку культури Рівного, а також перевірка правильності складання та формулювання із Методичними рекомендаціями щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору.

У висновках обґрунтовується важливість дослідження та вказується на можливість практичного використання отриманих результатів.

1.1. Проблематика визначення поняття «стратегія»

Існує чимало визначень цього поняття як «стратегія». Само слово «стратегія» походить від давньогрецького «strategos» – воєначальник. Науковці до- різно трактують цей термін, наприклад: Стратегія – це визначення основних довгострокових цілей підприємства, адаптації курсів дій та розміщення ресурсів, необхідних для досягнення цілей [10, с.18]. Стратегія – це план довгострокових дій, які направлені на досягнення стратегічних цілей підприємства, що діє в умовах невизначеності, обмеженості ресурсів та формується під впливом середовища, в якому функціонує [7]. Стратегія – це комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково обґрунтованого підходу і призначався для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства [5, с.9].

Якщо виходити із вище перерахованих понять можна узагальнити, що стратегія як визначений довгостроковий план дій спрямований на досягнення конкретних цілей чи вирішення певних завдань. З цього можна зрозуміти, що стратегія включає в себе набір оптимальних рішень та дій для досягнення певної цілі суспільства, а також управління ризиками та адаптацію до змін у середовищі. Здійснення стратегії включає постійний моніторинг, оцінку результатів з коригування дій для забезпечення відповідності викладеним цілям. Крім цього важливо зауважити, що стратегічне бачення є особливим мистецтвом. З одного боку, це довгострокове бачення в процесі стратегування обмежене колом характеристик, основних стратегічних пріоритетів, таких як міжгалузичність, так і стратегічний характер діяльності, а також стратегія як особливий вид аналітики. З іншого боку, бачення є ціллю, якою може мати (а може й не мати) стратегічного підприємства. Будь-яка стратегія чи органу управління притаманне обмежене бачення майбутнього [11]. У сучасній науковій вірізняє окремої підходи

РОЗДІЛ 1. СТРАТЕГІЯ, ЯК ОСНОВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ДОВГОСТРОКОВОГО РОЗВИТКУ КОЖНОЇ СФЕРИ

1.1 Проблематика визначення поняття «стратегія»

Існує чимало визначень такого поняття, як «стратегія». Саме слово «стратегія» походить від давньогрецького «мистецтво воювати». Науковці по-різному трактують цей термін, наприклад: Стратегія це визначення основних довгострокових цілей підприємства, адаптації курсів дій та розміщення ресурсів, необхідних для досягнення цілей [10, с.18]. Стратегія — це план довгострокових дій, які направлені на досягнення стратегічних цілей підприємства, що діє в умовах невизначеності, обмеженості ресурсів та формується під впливом середовища в якому функціонує [7]. Стратегія це комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково обґрунтованого підходу і призначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства [5, с.9].

Тобто виходячи із вище перерахованих понять можна узагальнити, що стратегія це певний довгостроковий план дій спрямований на досягнення конкретних цілей чи вирішення певних завдань. З цього можна зрозуміти, що стратегія включає в себе вибір оптимальних рішень та дій для досягнення певного стану справ, а також управління ризиками та адаптацію до змін у середовищі. Здійснення стратегії включає постійний моніторинг, оцінку результатів і коригування дій для забезпечення відповідності поставленим цілям. Г. Почепцов вважає, що стратегічне бачення є особливим мистецтвом. З одного боку, це дозволяє включати в процеси стратегування обмежене коло експертів, оскільки стратегія характеризується як міждисциплінарність, так і системним характером, що визначає її як особливий вид аналітики. З іншого боку, країна в цілому також може мати (а може й не мати) стратегічного бачення. Будь-якій організації чи органу управління притаманне обмежене бачення майбутнього [11]. У своїх працях науковець вирізняє окремий підвид

ВИСНОВКИ

У ході дослідження присвяченого вивченню Стратегії розвитку культури Рівного як основоположного документу для створення Рівного культурно-туристичним центром заходу країни було розглянуто низку термінологій, зокрема такі поняття, як «стратегія», «стратегічне планування», «культура», «туризм», «стратегічні цілі», тощо. Впродовж проведеного дослідження з'ясувалося, що стратегія має чимало тлумачень. Наприклад за визначенням А. Наливайка стратегія це визначення основних довгострокових цілей підприємства, адаптації курсів дій та розміщення ресурсів, необхідних для досягнення цілей, а науковець Гордієнко вважає, що стратегія це комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково обґрунтованого підходу і призначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства.

Проаналізувавши безліч тлумачень цього поняття ми уніфікували його у власне цілісне пояснення, а саме, що стратегія це певний довгостроковий план дій спрямований на досягнення конкретних цілей чи вирішення певних завдань. Вона включає в себе вибір оптимальних рішень та дій для досягнення певного стану справ, а також управління ризиками та адаптацію до змін у середовищі.

У нашому випадку ми досліджували Стратегію розвитку культури Рівного, а також інших міст заходу України, які мають відповідний документ. Так як згідно із темою дослідження стратегія охоплює сферу культури, то доцільно було з'ясувати поняття «культура» та «туризм».

Існує чимало трактувань такого поняття як «культура». Зокрема за підхануками науковця І.М. Дзюби їх існує близько сорока, а американські антропологи Кребер і Клакон налічували 164 визначення. Вперше це поняття використав видатний римський мислитель Цицерон. В його трактуванні культура охоплювала, з одного боку, діяльність, спрямовану на перетворення

природи для користі людини, а з іншого боку, вона слугувала засобом розвитку духовних сил людини і її розуму. В сукупності «культура» може мати різноманітні інтерпретації залежно від контексту. Це поняття може охоплювати широкий спектр значень, і в різних галузях знань та соціокультурних контекстах можуть виникати відмінності в трактуванні і тому кожного разу його слід використовувати індивідуально. У контексті дослідження ми використовували це поняття, як творчість та мистецтво.

Термін «туризм» теж є актуальним для аналізу, оскільки це поняття звучить в темі дослідження. В ході роботи з'ясувалося, що В ООН виокремили наступне визначення поняття туризм, де його класифікують, як подорожі та перебування в місцях, розташованих за межами звичайного місця постійного проживання подорожуючого, на період не більше дванадцяти місяців з метою отримання задоволення та відпочинку, здійснення оздоровчих, гостинних, пізнавальних або професійно-ділових заходів, але без оплачуваної діяльності на місці проживання. «Туризм» як у «культура» має безліч визначень та понять. Підсумувавши всі розглянуті приклади з'ясували, що туризм - це сукупність дій, пов'язаних із тимчасовим виїздом людей з їхнього звичайного місця проживання з метою відпочинку, розваг, оздоровлення, пізнання нових місць і культур, а також для здійснення подорожей у професійних або ділових цілях. Туризм може включати різноманітні форми подорожей, такі як екскурсії, спортивний туризм, екотуризм, культурний туризм та інші.

Під час проведеного дослідження розглядалося не лише поняття «стратегії», але й стратегічного планування, оскільки воно також потребувало роз'яснень. Проаналізувавши роботу науковця М. Б. Свистовича під назвою «Сутність та основні поняття стратегічного планування» вдалося чітко розрізнити два схожих між собою проте відмінних за значенням поняття: стратегічного планування та довгострокового планування. Проаналізувавши роботу автора вдалося з'ясувати, що під час створення Стратегії розвитку культури Рівного використовувався підхід саме стратегічного планування.

Для того аби якісно оцінити Стратегію розвитку культури Рівного та провести якісний порівняльний аналіз цього документу із йому подібними документами інших міст використовувалися Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору розроблені Міністерством економіки України, а також Методичні рекомендації щодо стратегічного планування в громадах від програми «U-LEAD з Європою». У документах детально подано рекомендації стосовно написання стратегічних планів для державних інституцій, що є релевантним нашій роботі. Більш докладніше розглядалися методичні рекомендації від Міністерства економіки оскільки вони є більш доцільнішими для такого виду дослідження, проте Методичні рекомендації щодо стратегічного планування в громадах від програми «U-LEAD з Європою» також частково розглядалися у дослідженні оскільки Стратегія розвитку культури Рівного розроблена за підтримки Європейського союзу та програми «EU4CULTURE».

У процесі дослідження з'ясувалося, що серед обласних центрів заходу країни Стратегію розвитку культури має лише Рівне та Львів, тому порівняльний аналіз проводився вивчаючи документу цих двох міст. Для того аби порівнювати між собою дві стратегії використовувалися Методичні рекомендації щодо стратегічного планування в громадах від програми «U-LEAD з Європою». У результаті проведеної роботи з'ясувалося, що жодна із проаналізованих стратегій достеменно не відповідає нормам та правилам написання (згідно із рекомендаціями Міністерства економіки України). Жоден із текстів стратегій не містить усіх етапів написання. Проте у кожній із них частково присутні етапи та елементи прописані у Методичні рекомендації щодо стратегічного планування в громадах від програми «U-LEAD з Європою», що є доцільним для Стратегії розвитку культури Рівного. У кожній зі стратегій розвитку культури пропущені такі етапи, як ресурси, потенційні ризики та фінансові прогнози. Ці етапи є вкрай важливими оскільки стратегія, попри свої широкі терміни, повинна також бути максимально чіткою для того,

щоб уникнути можливих проблем у майбутньому або швидко знайти шлях до їхнього вирішення.

Надалі при створенні стратегій розвитку культури не лише у Рівному, але й у всіх регіонах України важливим є вибір методичних рекомендацій для написання стратегій розвитку, а також дотримання усіх пунктів та етапів формування і враховуючи це, допомогти уникнути можливих проблем у майбутньому або ефективно шукати шляхи для їхнього вирішення. При виборі рекомендацій важливо пам'ятати для якої саме установи створюється стратегія. При написанні стратегії для державної інституції важливо дотримуватися відповідних норм написання затверджених на державному рівні, аби потім стратегія була прийнята та затверджена на місцевому рівні та стане повністю доступною для використання культурними діячами.