

**МІНІСТЕРСТВО КУЛЬТУРИ ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ КЕРІВНИХ КАДРІВ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВ
ІНСТИТУТ ПРАКТИЧНОЇ КУЛЬТУРОЛОГІЇ ТА АРТ-МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА АРТ-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ІВЕНТ-ТЕХНОЛОГІЙ**

На правах рукопису

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

на тему:

**«МОДЕРНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ КЛУБНИХ ЗАКЛАДІВ
В КОНТЕКСТІ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ»**

Виконала:

студентка II курсу магістратури,
група МКД-11-20 зі спеціальності 28
«Менеджмент соціокультурної
діяльності»

Доманська Алла Григорівна

Науковий керівник:

кандидатка філософських наук,
доцентка

Головач Наталія Миколаївна

Рецензент:

кандидатка культурології, доцентка
кафедри івент-менеджменту та
індустрії дозвілля КНУКіМ

Поліщук Людмила Олександрівна

Допущено до захисту:
протокол засідання кафедри
№ 4 від 12 листопада 2021р.
завідувачка кафедри арт-менеджменту
та івент-технологій
проф. Копієвська О.Р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ I ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДІВ КУЛЬТУРИ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА	
1.1. Діяльність закладів культури в умовах децентралізації	8
1.2. Нормативно-правове забезпечення діяльності закладів культури в сучасних умовах розвитку суспільства	17
Висновок до першого розділу	23
РОЗДІЛ II ДІЯЛЬНІСТЬ ЗАКЛАДІВ КУЛЬТУРИ КЛУБНОГО ТИПУ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ	
2.1. Функціонування клубних закладів у сучасному соціокультурному просторі	25
2.2. Роль стратегічного управління в діяльності клубних закладів	35
Висновок до другого розділу	41
РОЗДІЛ III ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ КЛУБНОГО ЗАКЛАДУ (на прикладі центру «Красне» комунального закладу «Палац культури міста Луцька»)	
3.1. Історичні етапи діяльності культурно-мистецького центру «Красне» комунального закладу «Палац культури міста Луцька»	43
3.2. Розробка стратегічного плану розвитку культурно-мистецького центру «Красне» комунального закладу «Палац культури міста Луцька» для задоволення потреб громадян в культурних послугах	60
Висновок до третього розділу	67
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ	85

ВСТУП

Актуальність дослідження. Утвердження демократичних цінностей та становлення суспільства неможливо уявити без розвитку культури. З будівництвом громадських осередків культури починається нова просторова модель культурної ідентичності, яка підтримує національну емансипацію України. Історичне становлення та розвиток культурної політики України також добре видно на прикладах клубних закладів.

Історичний розвиток будинків культури з часом робить політичний дискурс епохи простежуваним і дає можливість порівняти як відмінності, так і схожість у втручанні суспільства в організацію культурного життя. Оскільки кожна політична ідеологія створює свою дискурсивну риторичку та відповідні наративи, які встановлюють критерії створення соціального порядку. Свого часу громадські осередки стали клубами, а пізніше клуби – палацами культури.

Між тим, у сучасних умовах розвитку українського суспільства, нова структура адміністративного поділу вимагає й оновлення вимог до діяльності закладів культури в територіальних громадах. Відповідно модернізація діяльності закладів культури передбачає не лише оновлення матеріально-технічної бази, а перш за все, зміну підходу до організації роботи, зокрема переформатування в центри культурних послуг.

Чи стануть будинки культури центрами креативних індустрій, покаже час. А зараз є актуальним вивчення зміни управлінських підходів до формування роботи галузі культури усієї країни, й локальних культурних мереж зокрема. Впровадження нових практик фінансування, стратегування та творчості. На цьому й зосередиться наша дослідницька увага. У цьому дослідженні ми намагатимемось виокремити основні напрямки модернізації клубних закладів спричинених реформуванням місцевого самоврядування.

Мета роботи визначення основних шляхів модернізації діяльності клубних закладів та їх стратегічних напрямків розвитку в умовах реформи децентралізації.

Завдання роботи:

- проаналізувати діяльність вітчизняних закладів культури в умовах децентралізації;
- охарактеризувати нормативно-правове забезпечення діяльності закладів культури в сучасних умовах розвитку суспільства;
- дослідити функціонування клубних закладів у сучасному соціокультурному просторі;
- показати роль стратегічного управління в діяльності клубних закладів;
- оцінити діяльність культурно-мистецького центру «Красне» комунального закладу «Палац культури міста Луцька»;
- визначити стратегію розвитку культурно-мистецького центру «Красне» комунального закладу «Палац культури міста Луцька» для задоволення потреб громадян у культурних послугах.

Об'єкт дослідження – діяльність закладів культури клубного типу в сучасному соціокультурному просторі.

Предмет дослідження – модернізація діяльності клубних закладів у сучасних умовах розвитку суспільства.

Методи дослідження. У дослідженні були використані такі методи як метод компаративного аналізу, який дозволив проаналізувати діяльність вітчизняних закладів культури в умовах децентралізації, зокрема виявити тенденції розвитку закладів культури клубного типу, а також оцінити нормативно-правове забезпечення діяльності закладів культури в сучасних умовах розвитку українського суспільства; інституціональний і функціональний аналіз для дослідження функціонування клубних закладів у сучасному соціокультурному просторі та ролі стратегічного управління в їх

діяльності; загально логічний, що передбачає поділ матеріалу на частини з метою їх самостійного вивчення та об'єднання їх в єдине ціле.

Джерельна база та стан наукової розробленості теми.

Дослідженню трансформаційних процесів у галузі культури присвячені праці таких науковців як В. Б. Тюски, Н.Б Дзюбишиної, В. Баласанян, І.М. Буртняк, І. Громлюк, М. А. Отрішко, А. Струк, О. Ткаченко, К. Фарінья, які аналізували у своїх дослідженнях модернізацію фінансової політики галузі культури, соціокультурну діяльність закладів культури в нових умовах територіальних громад України та як повпливала децентралізація на роботу сільських клубів, обґрунтували доцільність інвестицій у культуру, а також розвиток культурних і креативних індустрій в Україні та їх вплив на економічний розвиток, зокрема ревіталізацію малого міста.

Натомість В.О. Волинець, Г. Трегуб, Ю.В. Ткач досліджували віртуальну реальність у соціокультурному просторі сучасності, її тенденції, основні прояви та наскільки процес діджиталізації торкнувся української культури.

Між тим, І. Лисакова, К. Жигалюк, Н. Головач, Т.О. Мартинова, Л.В. Нечипоренко, І.Є. Свирид, М.О. Строгаль висвітлили проблеми конкурентоспроможності закладів культури, інституційні зміни в структурі клубних закладів, їх функції, потенціал культурних послуг у сучасних умовах розвитку українського суспільства та їх джерела забезпечення, зокрема роль фандрайзингу в розвитку закладів культури України, а також досвід культурно-дозвілєвої роботи за кордоном.

А.В. Аксютіан, О. Коваленко-Хурсіна, Н.І. Кучина охарактеризували модернізацію українського законодавства у сфері культури з огляду на досвід країн Євросоюзу, правову базу діяльності клубних закладів України та інституційний аспект адміністративно-правового забезпечення населення культурними послугами.

У свою чергу, Г. Пінковська, С. Садовенко розкрили сучасний стан розвитку культурного середовища регіонів України та важливість клубних

закладів у становленні та розвитку культури регіонів України. О.О. Заварзін, Н. Миронюк, С.О. Сергеєнков, О. Шершньова розкрили особливості формування нової моделі культурного простору, тенденції у формуванні інтер'єру молодіжного центру культури за умови реновації промислових будівель та просторові елементи територіальної організації культурної сфери Волинської області.

Проблемам менеджменту культурно-мистецької сфери присвячені наукові праці О.В. Антонюк, А. Грушиної. Натомість Н.В. Кащенко, А. Грушина розкрили особливості стратегічного управління в сфері культури, формування її системи та методик оцінки ефективності стратегічного управління фінансовими ресурсами закладів культури клубного типу.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у постановці проблеми дослідження, виявленні особливостей діяльності клубних закладів в умовах реформи децентралізації, визначенні стратегії розвитку культурно-мистецького центру «Красне» комунального закладу «Палац культури міста Луцька» для задоволення потреб громадян у культурних послугах.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає в розробці практичних рекомендацій вдосконалення роботи культурно-мистецького центру «Красне» комунального закладу «Палац культури міста Луцька», зокрема стратегії розвитку, а також матеріали проведеного дослідження можуть бути використані у подальших дослідженнях вивчення діяльності закладів культури клубного типу.

Апробацію результатів дослідження було здійснено шляхом оприлюднення досягнутих результатів на V Міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених, аспірантів та магістрів «Культура і мистецтво: сучасний науковий вимір» 4-5 листопада 2021 року, тема доповіді «Особливості модернізації клубних закладів».

Структура та обсяг магістерської роботи обумовлені метою та його завданнями. Робота складається зі вступу, трьох розділів, що включають

у себе 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел (64 од.).
Загальний обсяг магістерського дослідження становить 92 стор.

РОЗДІЛ І ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДІВ КУЛЬТУРИ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

1.1. Діяльність закладів культури в умовах децентралізації

Часто попри несприятливі політичні обставини, та все ж наша держава рухається в напрямку побудови демократичного суспільства. Їй одним із беззаперечних наслідків цього руху, звісно, є реформи усіх сфер життєдіяльності України.

Децентралізація стала випробуванням не лише для органів влади, а й для усіх закладів комунальної власності. Зміна підходів управління, можливість на місцях визначати пріоритетні напрямки розвитку й фінансування, створили нові умови для роботи місцевого самоврядування. Закономірно, що відчували на собі зміни й заклади культури.

Як зазначає Н. Головач, то в Україні реформа децентралізації розкриває для громад великі перспективи розвитку, так як більшість малих міст володіють значним туристично-рекреаційним, культурно-історичним і природним потенціалом, а тому є потреба у розробці власної стратегії розвитку в нових соціально-економічних умов. Також реформа децентралізації посприяла ревіталізації об'єктів первинної культурної (клубної) інфраструктури, зокрема в культурні хаби, що сприяє створенню високоякісних культурних товарів та послуг для задоволення культурних потреб громади [11].

Централізована система управління, яка раніше полягала не лише у вказівках як і які заходи проводити, а перш за все у принципах фінансування, яке часто надходило не в достатній кількості або не доходило зовсім до віддалених населених пунктів, вичерпала себе остаточно й залишила по собі занедбані заклади культури й усю галузь на межі виживання.

За останні 6-7 років, на щастя, спостерігаємо відновлення культури й повернення її до переліку важливих сфер у житті суспільства. І якщо після Революції Гідності ці процеси відбувалися на хвилі всенародного піднесення

й загострення патріотичних почуттів, то в останні 3-4 роки цьому сприяє й ряд управлінських рішень. На сучасному етапі будинок культури визначають зарубіжні та вітчизняні дослідники, зокрема Л. Нечипоренко, як складне соціально-культурне явище, значення багатоаспектної діяльності якого з кожним днем зростає. Зміни в соціокультурному просторі на початку ХХІ ст. зумовили суттєві переорієнтації функцій та значень цих закладів для суспільства [32].

Розуміння важливості розвитку культури гостро постало ще й в контексті війни з Росією. Бо разом зі зростанням патріотизму, збільшилася й повага до своїх виробників, своїх надавачів послуг, своїх творців мистецтва. Як зазначила в інтерв'ю «The Ukrainian» колишня очільниця Українського культурного фонду Юлія Федів: «Завдяки Революції гідності посилюється і культурна свідомість суспільства, відчуття належності й повернення до коріння. Схоже на те, що за шість років ми досягли рівня, коли купуємо українське не тому, що патріоти, а через високу якість. Вона зростає в міру збільшення відсотка свідомих людей» [9].

Реформа децентралізації спрямувала ці питання зі столичного рівня на місце. Тепер кожен працівник галузі культури є відповідальним за розбудову гідного ставлення споживача культурного продукту до нього. Відповідно, виникають нові вимоги до роботи закладів культури в сучасному соціокультурному середовищі – говоримо про розбудову нового культурного простору.

Культурний простір України – сфера, в якій відповідно до законодавства провадиться культурна діяльність та задовольняються культурні, інформаційні та дозвіллі потреби громадян, що охоплює, зокрема, телебачення, радіомовлення, періодичні друковані видання та книговидавничу продукцію, ринок культурних благ, а також культурно-мистецьке середовище [42].

Процес перетворення зазвичай відкриває ряд проблем, які існували раніше або виникають по ходу. Таким чином можемо визначити й ті, з якими стикаємось у процесі реформування галузі культури:

- низький рейтинг професій галузі культури й низькооплачувана робота є причиною дефіциту кадрів, особливо коли йдеться про ті вміння та навички, які є вимогою часу. Як наслідок – практично відсутні серед працівників державного сектору культурні й проєктні менеджери, креативні керівники;
- застарілі підходи до роботи через застарілу систему мистецької освіти, а також неготовність, а частіше невміння, запроваджувати інноваційні підходи до творчості й управління;
- брак орієнтації на споживача, яка проявляється в повній відсутності або в погано організованих комунікативних кампаніях як для окремих заходів, так і про роботу галузі загалом;
- небезбар'єрність в доступі до культурних послуг, йдеться не лише про запровадження інклюзії в мистецтві, а про можливість користуватися культурними послугами для усіх мешканців громади;
- дефіцит локальних стратегій розвитку культури, які б формували особливий, притаманний тому чи іншому регіону, культурний простір[52].

Модернізація закладів культури в сучасному соціокультурному просторі передбачає створення нових культурно-дозвіллевих просторів, в яких кожна людина за бажанням може задовільнити свої потреби, як споживача, так і творця культурного продукту, отримати додаткові знання, якісно провести дозвілля. Такий підхід став можливим через переорієнтацію на кінцевого споживача з його потребами й цінностями. Таким чином з місця для відпочинку та розваг сучасні заклади культури перетворюються на осередки просвітницької діяльності й народної творчості. Як слушно зауважує Л. Нечипоренко, то самодіяльна художня творчість, як один із напрямів реалізації культурно-творчої функції будинку культури,

найефективніше сприяє духовному становленню особистості за допомогою оволодіння культурними цінностями минулого й сучасності, особливо на регіональному рівні. Однією з найактуальніших у цьому контексті є орієнтація самодіяльної художньої творчості на освоєння локальних традицій народної культури [32].

Після об'єднання громад ще більше відкрилася переважно невтішна картина культурно-дозвіллевої діяльності. Поряд з функціонуючими клубними закладами в одній когорті опинилися ті, які свого часу були занедбані настільки, що там не йдеться не те що про творчу діяльність, а просто про можливість перебування у приміщенні. Та все ж більшість громад, стимульовані до того ж державною політикою спрямованою на збереження закладів культури, взяли за підтримку й розбудову культурно-мистецької діяльності. Непростим це завдання робить стан справ із фінансуванням, адже утримання більшості закладів зараз лягає на плечі місцевих бюджетів. Та з іншого боку це й стало стимулом для ефективного використання уже наявних ресурсів, пошуку нових підходів до управління галуззю в громадах, залучення альтернативних джерел фінансування.

Та безумовно, потребує модернізації й підхід державної фінансової політики щодо галузі культури. Надважливим завданням сьогодні є – вивести культуру з периферії суспільних інтересів, визнати її провідним чинником не лише суспільно-історичного, а й економічного розвитку країни. Й досягнути цього можна лише, якщо визначити основні стратегічні цілі та рухатися до них:

- реформувати законодавство, щоб умови для роботи в законодавчому полі відповідали ще й вимогам часу;
- переглянути принципи фінансування культури і мистецтва не лише з точки зору споживачів дотацій, а й інвестиційного потенціалу;
- після комплексного аналізу існуючої, оновити, чи радше, осучаснити базову мережу закладів культури – наповнити її новими можливостями, технологіями, ідеями;

- вдосконалити розробку цільових програм для освоєння бюджетних коштів, базуючись на конкретних показниках потреб цільової аудиторії галузі, вказуючи конкретні індикатори досягнення поставлених завдань.

Крім матеріальних і фінансових ресурсів важливим чинником продукування нових культурних продуктів є люди. Саме вони є ініціаторами й виконавцями проєктів, які реалізуються на місцях і спрямовуються як на локального споживача, так і на ширшу аудиторію. Робота закладів культури має бути організована саме таким чином, щоб люди зі спільними інтересами й цілями могли об'єднатися й разом створити відповідь на запит громади. Досвід європейських міст показує, що саме гуртування мешканців для досягнення спільної мети найкраще сприяє формуванню креативного простору міста. У цьому контексті варто працювати над залученням громади до визначення тих напрямків діяльності, за якими має працювати культурна галузь, забезпечити безбар'єрний доступ до закладів культури й до творчості для людей з інвалідністю й маломобільних груп населення, налагодити постійну співпрацю з громадськими активістами й організаціями.

Відповідно до отриманої моделі, ймовірність того, що відвідувачі заходів виконавчого мистецтва братимуть участь у волонтерських ініціативах у 3,8 рази більша, ніж щодо тих, хто такі заходи не відвідує, незалежно від їх рівня освіти, статі, а також інші окремих демографічних характеристик [64]. Отже, чим більше осіб залучені до культурного життя й у ролі творців, й у ролі спостерігачів, тим активнішим є громадянське суспільство.

Творчий розвиток особистості, що гарантований кожному громадянину держави законодавством України (маємо на увазі Закон «Про культуру»), потребує існування й належного функціонування великої кількості закладів культури різних форм власності, фінансування, завдань діяльності. Та коли йдеться про велику кількість закладів, що надають схожі послуги, виникає питання про їх якість, а відтак і про конкуренцію. «В умовах ринкового господарювання конкуренція стає гострою проблемою в сфері культури,

оскільки цей ринок стрімко розвивається, характеризуючись неврегульованими попитом і пропозицією, наявністю ринкової нерівноваги на користь масової культури. Ситуація ускладнюється тим, що конкурентна погоня за збагаченням та комерційним успіхом важко суміщається з етико-естетичними принципами та місією закладів культури» [29].

Не лише економічна, а й етична, площина конкурентоспроможності клубних закладів визначає й особливі вимоги до менеджерів, які працюють в галузі. Стикаємося з однією з основних проблем ефективного функціонування закладів культури – кадрами. Працювати в культурі – означає постійно навчатися, швидко адаптуватися, знаходити шляхи реалізувати задумане за недостатнього фінансового та матеріального забезпечення, згуртовувати колектив навколо творчих процесів.

Як стверджують І. Лисакова та К. Жигалюк, то сучасні умови діяльності закладів культури характеризуються сполученням комерційних та некомерційних видів діяльності, відповідно менеджер цієї сфери має не тільки знати чинники підвищення конкурентоспроможності свого закладу, а й чітко уявляти специфіку культурного продукту та діяльності з його створення [29].

Ускладнюється ситуація з виходом на ринок послуг, в економічному розумінні, ще й тим, що заклади культури державного сектора управління часто надають свої послуги безплатно або за дуже низькою ціною. Таким чином не можна говорити про взаємозалежність між прибутками й можливістю розвиватися, в значенні – покращувати матеріально-технічну базу, модернізувати заклад, заохочувати працівників і матеріально, й професійно (створюючи, наприклад, можливості для додаткового навчання та підвищення кваліфікації).

Ще один фактор, що формує конкурентну перевагу закладу – освоєння новітніх технологій та створення інноваційного культурного продукту. «Потреби життя вимагають розробки і впровадження нових наукових підходів до дослідження особливостей цього соціального явища, його змісту,

принципів і специфіки функціонування. Актуальним стає також визначення ефективності нових дозвіллевих технологій, поліваріантних способів організації культурно-дозвіллевої діяльності населення України», – зазначає Іванна Свирид [46].

Рух культури до освоєння новітніх технологій та інноваційних підходів у роботі відбувався дуже повільно. Але він значно пришвидшився у 2020-му році, коли світ охопила пандемія, спричинена COVID-19. Те до чого роками рухалися, хто швидше, хто повільніше, різні мистецькі практики, сталося раптово – культура зробила крок в онлайн. І постала перед бр'єром, здолати який, здавалося, неможливо. «Бо при ближчому розгляді виникає два великі виклики: перехід в онлайн вимагає інакшої структури команди, інших навичок і стрімкого розширення в певних напрямках. Наприклад, вам різко треба більше відеографів, інтернів, зайнятих розшифровкою промов, копірайтерів, які писатимуть тексти, а ще краще авторів-спеціалістів, які глибоко знають предмет, спеціалістів-освітлювачів для зйомок і СММ-ників. Скільки українських інституцій готові так стрімко перебудуватися? Отож» [33].

Перехід в онлайн піднімає ще одне важливе питання – взаємодії митців із глядачами, слухачами, читачами. Споконвіку мистецтво творилося для того, щоб згодом бути побаченим, почутим, прочитаним, відчутим, помацаним, прожитим в момент тут і зараз. Часто сам акт творення можливий лише в момент взаємодії хоча б двох – митця й глядача. Не кажучи уже про багато глядачів, які в одному місці в один час проживають почуття, що викликані дійством, що вони споглядають. Із переходом мистецтва у цифровий світ ця можливість фактично втрачена. Хоча можемо стверджувати, що нові креативні мистецькі форми пробуджують нові почуття й формують новий глядацький досвід, та це зовсім інакший досвід взаємодії з культурою, і більшість глядачів і виробників не має тривалого досвіду саме такої взаємодії., а початковий оптимізм щодо доступного онлайн-контенту обернеться незначним рівнем переглядів. Окрім, звичайно,

серіалів у жанрі фентезі виробництва HBO і Netflix. Складні твори або такі, які мають передовсім соціалізуюче призначення, не стануть хітами інтернету [33].

Тим не менш, щоб спробувати стати хітом інтернету, в нього все ж треба потрапити. Тому питання діджиталізації культурного продукту не втрачає актуальності, попри сумніви в його конкурентоспроможності в мейнстрімних медіа. Діджиталізація — це перенесення інформації в цифрову форму. Зараз цей процес відбувається в більшості сфер суспільного життя, і культура тут не виняток. Оцифрування культурного надбання потрібне для полегшення доступу до нього, для його збереження.

Ще з середини 2000-их Європейський союз почав роботу над спільною стратегією, яка передбачає, що збереження культурної пам'яті має здійснюватися через оцифрування друкованих матеріалів, фото, музейних експонатів, документів з архівів, музичних та аудіовізуальних матеріалів, монументів й археологічних пам'яток тощо.

Щодо цих технологічних процесів в Україні, то можна констатувати, що потреба діджиталізації у сфері культури не є усвідомленою на урядовому рівні. У країні за всі роки її незалежності не було вироблено ні стратегії, ні політики щодо систематизації й оброблення культурної спадщини, немає документів чи реальних практик, реалізованих на рівні держави й за її підтримки. Очевидний дисбаланс, коли суспільство вже доволі тривалий час активно використовує й розвиває інформаційно-комунікаційні технології, а ось сфера української культури перебуває переважно в «аналоговому» просторі [56].

Той поштовх для цифровізації культури в Україні, який дав карантин, підтримується ще світовими тенденціями й набирає обертів. Підсилюють роботу в цьому напрямку державні інституції, які створені за останні роки, тобто перебувають в сучасному контексті й посилено працюють з інноваціями в креативній сфері. Йдеться, зокрема про Український інститут книги та Український культурний фонд. Серед пріоритетних напрямків

діяльності УКФ бачимо сприяння розвитку освітніх ініціатив, впровадженню інновацій, цифрових технологій та діджиталізації у сфері культури.

Досить оптимістичний стан справ з діджиталізацією культури з точки зору можливостей, все ж може бути обмеженим через недостатнє фінансування, тому зараз важливо, щоб на державному рівні була усвідомлена потреба підтримки розвитку сфери культур й у напрямку цифровізації.

Нові медіа як частина виставкових проєктів чи арт-проєктів, театр як аудіотур чи VR-вистави, кіно з 3D-технологіями, музеї з голограмами чи тими самими 3D-об'єктами у вимірі віртуальної реальності (VR), з одного боку, на думку керівниці аналітичного відділу Українського культурного фонду І. Чужиної, розширює можливості передусім для самих митців. «Цифра» сьогодні фактично обов'язкова складова того, що називаємо експериментальним мистецтвом. З другого боку, давно розпочалися суперечки — це технологія чи нова художня матерія? Поки теоретики сперечаються, практики примножують діджитал-мистецтво» [56].

Отже, можемо констатувати, що реформа децентралізації стала якісно новим етапом в житті закладів культури України зокрема, та усієї культурної сфери загалом. Зміна підходів до фінансування й управління не лише позитивно вплинули на роботу усієї галузі, а сприяють впровадження новітніх підходів та створенню інноваційного культурного продукту.

Звісно, через низку об'єктивних факторів – застаріла матеріально-технічна база, консервативні підходи керівництва і відсутність кваліфікованих культурних менеджерів, які готові працювати в сучасних реаліях, заклади культури державного сектора дуже малими темпами включаються як в процес освоєння та впровадження інновацій, так і в формат роботи в умовах конкуренції. Та не зважаючи на те, що клубні заклади не встигають за розвитком сучасних технологій, новими формами мистецького продукту, вони все ж залишаються важливими для повноцінної життєдіяльності населених пунктів, особливо, якщо йдеться про сільську

місцевість – де клуб може бути єдиним можливим місцем для будь-якого дозвілля, на противагу міським театрам, музеям, галереям тощо. Тому надзвичайно важливо зараз підтримати існуючу мережу клубних закладів, зберегти її, і паралельно працювати над її стрімкою модернізацією, щоб ця підтримка не виявилася марною в майбутньому.

1.2. Нормативно-правове забезпечення діяльності закладів культури в сучасних умовах розвитку суспільства

Беручи до уваги проєвропейський напрямок розвитку України, виникає потреба адаптувати діюче українське законодавство до вимог і норм законодавства європейського. Це стосується фактично усіх сфер, що регулюються законодавчими актами, і не є виключенням закони, що регулюють галузь культури. Найперше зміни в регулюванні сфери культури законами мають стосуватися системи фінансування, яка давно морально застаріла і є неефективною і з точки зору економічної, і з точки зору управлінських підходів.

Тому попереду ще багато роботи над врегулюванням відносин між державою й культурою, державними і місцевими формами фінансування культури, державним і приватним сектором у сфері підтримки культури, яка б створювала умови для різних форм культури, у тому числі й нових, які ще будуть з'являтися, оскільки країна вже рушила у напрямку децентралізації, а отже систему автономізації окремих форм, закладів і колективів культури вже запущено у дію [23].

За роки незалежності, а особливо в останні роки активних реформ в Україні, в тому числі й реформа децентралізації, створено набагато сприятливіші умови для адміністративно-правового забезпечення громадян культурними послугами. Та все ж залишається ще багато невирішених питань та законодавчих колізій, що є перепорою для задоволення населенням своїх культурних потреб. Багато напрямків діяльності у сфері культури й досі

залишаються неохопленими на законодавчому рівні, слабкою є взаємодія органів влади різних рівнів з інститутами громадянського суспільства, а відтак і недостатня участь останніх у формуванні локальних, регіональних, а потім і державної, стратегій розвитку культури. Формування механізмів для розвитку галузі культури потребує часу і послідовної політики, вони не можуть відбутися раз і залишитися, а перебувають у процесі постійних змін [17].

У своїй практичній діяльності усі заклади культури України керуються нормативно-правовими актами, які можна розділити на дві умовні категорії – прямого й опосередкованого впливу. До першої категорії відносимо законодавчі акти, прийняті вищими законодавчими органами влади (Верховною Радою України, Президентом України, Кабінетом Міністрів України, Міністерством культури та інформаційної політики), вони координують закладів культури незалежно від форми власності та стосуються діяльності сфери культури загалом і клубних закладів зокрема.

Базові положення забезпечення громадян культурними послугами закладені в основному законі України – Конституції. У другому розділі, а саме в статтях 23, 41, 42, 43, 54, вказано, що громадяни України мають право вільно та самостійно обирати діяльність, спрямовану на розвиток особистості. Також громадянам гарантується свобода й захист результатів творчої та інтелектуальної діяльності. Щодо правових та управлінських аспектів діяльності закладів культури йдеться в одинадцятому основного закону (ст. 142 та ст. 143). Відповідно до нього, вирішення багатьох питань культурного розвитку належить до компетенції органів місцевого самоврядування. Саме представники цих органів державного управління відповідають за розроблення та впровадження програм соціального й культурного розвитку населення, зокрема й за фінансову підтримку [27].

Ми уже зазначали раніше, що реформа децентралізації передала на органи місцевого самоврядування не лише повноваження та фінанси на їх реалізацію, а переклали чимало відповідальності за різні сфери

життєдіяльності, в тому числі й культуру. З одного боку місцева влада краще орієнтується в проблематиці, що є на місцях і розуміє, як ефективніше використовувати кошти відповідно до потреб громади. З іншого – часто нерозуміння пріоритетності культури для загального розвитку усієї громади, погоня за голосами виборців (для яких видимі в короткій перспективі рішення – ремонти доріг, дворів тощо, часто є кращими показниками хорошої роботи влади), а ще обмеженість фінансової спроможності громади, можуть навпаки гальмувати поступ в напрямку підтримки культури.

Такі тенденції вимагають не лише масштабної реструктуризації мережі муніципальних організацій культури, а й зміни системи управління культурними процесами. Саме зараз як ніколи органи місцевого самоврядування повинні самостійно забезпечити населення культурно-дозвіллевими послугами в обсязі наявних у них повноважень, використовуючи власні ресурси. Такого роду перерозподіл майнових і фінансових зобов'язань створює для установ культури й дозвілля вельми складну ситуацію та загрожує руйнуванням самої мережі, а отже, вимагає зваженого підходу до управлінських процесів на місцевому рівні, – стверджує А. Аксютіна [2].

Відповідно до закону «Про культуру» клубні заклади перебувають на повному державному утриманні. Та внаслідок реформи децентралізації, фактично відповідальність за фінансове забезпечення покладена на органи місцевого самоврядування, відповідно найчастіше воно відбувається за принципом забезпечення базових витрат (заробітна плата, комунальні послуги). Щодо бюджетів на заходи, розвиток закладів, проєктну діяльність – багато в чому фінансова підтримка тут залежить від політичної волі керівництва громади та вправності управлінців галузевих департаментів, управлінь чи відділів.

Особливості провадження інноваційно-інвестиційної діяльності в практиці управління об'єктами культурного призначення, зокрема й закладами культури клубного типу, регулюється Статтею 20 Закону «Про

культуру». Та можна впевнено сказати, що чинне законодавство не заохочує інноваційно-інвестиційну діяльність клубних закладів, адже в наведеній статті відсутній чіткий регламент її практичного застосування, а спеціальне законодавство (наприклад, закон про меценатство або національний культурний продукт) перебуває на етапі розробки. Тому інноваційно-інвестиційна діяльність клубних закладів є питанням майбутнього, оскільки від законодавчої підтримки саме цього напрямку діяльності клубів залежить їх майбутнє [27].

Зараз підтримка інституційного розвитку сучасної культури й мистецтва є одним із найбільш слабких аспектів у питанні задоволення культурних потреб громадян. Підвищення рівня інституційного складника адміністративно-правового забезпечення населення культурними послугами вказує на необхідність:

- формування нової концепції культурної децентралізації, що передбачатиме надання Міністерству культури та інформаційної політики України координуючої, моніторингової та контролюючої функції на місцевому й національному рівні;

- перетворення місцевих культурних центрів на учасників змін, здатних надавати населенню необхідні культурні послуги;

- оптимізації місцевої культурної інфраструктури в контексті децентралізації, яка стане можливістю переглянути наявні структури та управлінські методи в напрямі підвищення рівня доступу до знань, до цифрових технологій, збереження пам'яті про населені місця і традиції (включаючи ремесла), водночас підтримуючи сучасні творчі й креативні прояви;

- запровадження інструментів оцінювання культурних послуг як на національному, так і на місцевому рівнях тощо [2].

Другий Розділ закону «Про культуру» визначає порядок утворення закладів культури. Відповідно до статті 9-ої цього закону ініціаторами створення, а потім й утримувачами закладів сфери культури загалом та

клубних закладів зокрема можуть бути центральні й місцеві органи виконавчої влади (облдержадміністрації та райдержадміністрації), громадські організації, фізичні та юридичні особи, як громадяни, так і не громадяни України. Щодо сучасного стану клубної сфери можна стверджувати, що переважна більшість закладів, які зареєстровані як самостійні юридичні одиниці, належать до державної або комунальної форм власності. Проте впродовж останніх років відбуваються позитивні зрушення — ініціаторами створення клубних закладів є громади та фізичні особи [27]. Сьогодні актуальним залишається питання зміцнення державно-приватного співробітництва в підтримці культури та наданні населенню якісних і доступних культурних послуг.

Інший перспективний напрямок модернізації українського законодавства, як зазначає О. Коваленко-Хурсіна – посилення уваги до так званого «аматорського руху» й визнання за ним перспектив у справі розвитку професійної сфери. Аматорський рух як в Україні, так і у світі набуває все більшого масштабу, його вплив на професійну сферу діяльності посилюється. В умовах України, напевно, варто говорити про стирання меж між аматорством і професійною сферою, оскільки часом аматори стають більш обізнані в обраній сфері, ніж професіонали, й досягають в професійній сфері набагато більшого. У світі взаємодія громадського сектору з приватним чи державним вже давно дає надзвичайно значимі результати – від художніх до наукових [23].

Цей процес заохочення зацікавлених виконавців потребує законодавчої підтримки, і може стати додатковим зрушенням в напрямку модернізації роботи закладів культури державного й комунального сектора. Тенденції приходу в професійне мистецтво з аматорського існували завжди, а в реаліях сучасного світу лише посилилися. Це можна пояснити вільним доступом аматорів до професійної техніки, до тих її зразків, які можуть забезпечити якісне знімання відео-робіт, якісного малювання, написання музики за допомогою комп'ютерних технологій, також як і її обробки та аранжування

тощо. Але суттю приходу аматорства у професійне мистецтво й культуру є внутрішня глибока наснага, прагнення будь-що реалізувати свою закоханість у той чи інший вид мистецтва, культури. На відміну від професіоналів зі спеціальними (не завжди якісними) освітами, які часто прагнуть більшою мірою побудувати кар'єру, ніж реалізувати свій творчий та людський потенціал. Ці ж процеси тривають і в інших сферах культури [23].

Законом «Про культуру» базова мережа закладів культури визначається основним інструментом для реалізації права громадян на отриманні культурних послуг. Така постановка питання не враховує того факту, що багато закладів культури не можуть повноцінно надавати послуги й задовольняти культурні потреби громадян. У законі також бракує таких понять як культурні традиції, культурні ресурси, культурні індустрії, культурний капітал, культурний менеджмент, ринок культурних продуктів і послуг [16].

Підсумовуючи зазначимо, законодавча база України, що стосується культури, потребує негайного впорядкування. Йдеться не лише про необхідність узгодити на законодавчому рівні сфери відповідальності, що зазнали змін внаслідок запровадження реформ в інших сферах, а про актуалізацію понятійного апарату, приведення його у відповідність до вимог часу. Адже активний розвиток, зріст професіоналізму, технологічні можливості приватного сектора культури, значно підвищують вимоги до тієї сфери, що перебуває в держаному управлінні, і ставлять під питання їх відповідність потребам громадян. Таким чином пріоритетним напрямком розвитку культурного сектору має стати задоволення культурних потреб громадян незалежно від місця їхнього проживання, етнічного походження, соціального статусу, віку, статі тощо. Такий підхід є ключовим у можливості культури робити повноцінний внесок в інклюзивний розвиток, що ґрунтується на правах людини.

Важливим для України також є залучення населення до участі в створенні, збереженні, розповсюдженні та споживанні культурного продукту.

Підхід держави до модернізації законодавства має базуватися на соціологічних дослідженнях, бути системним, та потребує проведення постійного моніторингу щодо його ефективності.

ВИСНОВОК ДО ПЕРШОГО РОЗДІЛУ

Реформа децентралізації – якісно новий етап в житті усієї країни та закладів культури зокрема. Змін, які вона принесла, галузь культури потребувала давно, адже застрілі підходи до фінансування й управління стримували розвиток і творчий, і технічний.

Звісно, через низку об'єктивних факторів – застрілу матеріально-технічну база, консервативні підходи керівництва і відсутність кваліфікованих культурних менеджерів, які готові працювати в сучасних реаліях, – заклади культури державного сектора дуже малими темпами включаються як в процес освоєння та впровадження інновацій, так і в формат роботи в умовах конкуренції. Головним завданням для органів влади є підтримка клубних закладів на цьому шляху, йдеться не лише про фінансування, а й про підтримку професійну та законодавчу.

Та не зважаючи на те, що клубні заклади не встигають за розвитком сучасних технологій, новими формами мистецького продукту, вони все ж залишаються важливими для повноцінної життєдіяльності населених пунктів, особливо, якщо йдеться про сільську місцевість – де клуб може бути єдиним можливим місцем для будь-якого дозвілля, на протипагу міським театрам, музеям, галереям тощо.

Тому сприяти впровадженню новітніх підходів та створенню інноваційного культурного продукту в існуючій мережі клубних закладів, так само важливо як і зберегти її, паралельно працюючи над її стрімкою модернізацією.

Щодо потреби впорядкування законодавчої бази, то вона є нагальною. Й тут йдеться про такі необхідних заходів – узгодження та визначення сфер

відповідальності, що зазнали змін внаслідок реформ; актуалізація понятійного апарату, приведення його у відповідність до вимог часу;

Адже активний розвиток, зріст професіоналізму, технологічні можливості приватного сектора культури, значно підвищують вимоги до тієї сфери, що перебуває в держаному управлінні, і ставлять під питання їх відповідність потребам громадян. Таким чином пріоритетним напрямком розвитку культурного сектору має стати задоволення культурних потреб громадян незалежно від місця їхнього проживання, етнічного походження, соціального статусу, віку, статі тощо. Такий підхід є ключовим у можливості культури робити повноцінний внесок в інклюзивний розвиток, що ґрунтується на правах людини.

Важливим для України також є залучення населення до участі в створенні, збереженні, розповсюдженні та споживанні культурного продукту. Підхід держави до модернізації законодавства має базуватися на соціологічних дослідженнях, бути системним, та потребує проведення постійного моніторингу щодо його ефективності.

Отже, будь-які реформи в державі тим чи іншим чином позначаються на культурній сфері, й тут завдання держави – враховувати це, й вносячи зміни в одній галузі, розуміти яких змін потребує інша, а для усіх закладів культури й усієї галузі – завдання бути гнучкими й оперативно реагувати на будь-які зміни, використовуючи їх собі на користь.

РОЗДІЛ II ДІЯЛЬНІСТЬ ЗАКЛАДІВ КУЛЬТУРИ КЛУБНОГО ТИПУ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ

2.1. Функціонування клубних закладів у сучасному соціокультурному просторі

Головною рисою мережі клубних закладів України майже за весь час незалежності була її незмінність. За кількістю і якістю вона фактично не відрізнялася від тієї, що була сформована ще за радянських часів. Та в останні роки, коли Україна активно рухається до моделі держави європейського зразка, відбувається реорганізація і закладів культури, що є осередками збереження й та примноження народного мистецтва, ключовими центрами надання культурних послуг для задоволення естетичних потреб населення, особливо в сільській місцевості.

Структура мережі закладів культури на пряму пов'язана з територіальним устроєм. Територіальна організація культурної сфери – це просторове поєднання її складових елементів та їх сукупностей, які функціонують на основі територіальних утворень систем розселення, взаємозв'язків між цими елементами та діяльністю населення, що виникає на різних ієрархічних рівнях організації суспільства. Територіальна організація культурної сфери виявляється сукупністю процесів та дій щодо розміщення її об'єктів та формується на основі територіального зосередження культурних закладів та об'єктів, – каже Н. Миронюк. [31]

Станом на 2012 рік ми можемо структурувати територіальну організацію закладів культури Волинської області, поділивши її на три типи елементів територіальної організації (див. дод. 1).

Станом на 2021 рік можемо оцінити зміни, які сталися внаслідок зміни адміністративного поділу України – з 15-ти районів, які існували раніше, зараз сформовано 4, відповідно усі заклади культури районного підпорядкування припинили своє існування, а фактично були передані на

баланс територіальних громад, або, в гіршому випадку, були зовсім розформовані.

Іншою особливістю структури клубних закладів області є те, що більшість з них – 93,8% (тобто 633 з 675) знаходяться в сільській місцевості. І в той же час у місті Луцьку – обласному центрі Волинської області – зосереджено майже усі обласні заклади, організації та установи, робота яких має бути спрямована на територію всієї області, але через особливості географічного розташування й інші чинники, на практиці цього не відбувається.

За географічною приналежністю у Волинській області можна виокремити три культурні райони: південний, центральний та північний. Найбільш розвиненим є північний район, в якому більшість населення – містяни, й територія найбільше серед усіх охоплена закладами культури, а відповідно й надавачами культурних послуг. Цей район представлений містами Луцьк, Горохів, Володимир-Волинський, Нововолинськ. Найвіддаленішим та найбільш занедбаним з точки зору функціонування закладів культури є північний район, до якого відносимо Шацьк, Любомль, Ратне, Камінь-Каширський, Любешів та інші. Тут переважає сільське населення, мала кількість клубних закладів, неналежний доступ до тих, що є – відповідно низьке охоплення населення культурними послугами. Посередині між двома згаданими вище і географічно, і за ступенем покриття культурними послугами, знаходиться центральний район. Досить функціональна мережа закладів культури тут підсилена ще й містом Ковелем. Інші населені пункти, що сюди входять – Рожище, Ківерці, Турійськ, Маневичі – вирізняються досить активною роботою галузі культури [31].

Таким чином бачимо, що територіальна організація мережі клубних закладів Волинської області вирізняється великою кількістю населених пунктів з мінімальним доступом громадян до культурних послуг, що поглиблюється віддаленим розташуванням обласного центру. Та в умовах

сучасного адміністративного поділу вбачаємо необхідність переорієнтації усіх закладів на роботу в межах територіальних громад, а тоді вже районів. Зосередження на розвитку своїх локальних особливостей може стати кращим та успішнішим шляхом для розвитку, ніж прагнення наздогнати чи прирівнятися до обласного центру. Тим не менш ми не заперечуємо на необхідності співпраці між різними територіальними громадами саме у сфері культури, й навпаки вбачаємо в цьому перспективи розвитку для усієї Волинської області, культурний і туристичний потенціал якої ще недостатньо розкритий.

У Доповіді Європейської системи спостереження за розвитком креативних галузей за 2013 рік зазначається, що основу культури завжди складають творчі ресурси і традиції конкретної місцевості. Відповідно, культурна спадщина, у тому числі й промислова, є ключовим елементом розвитку креативної економіки [CREATIVE ECONOMY REPORT]. У 1970-х роках під час економічного занепаду в Західній Європі різко погіршився рівень життя у містах, які були центрами культурного і промислового життя. Люди покидали міста й переїжджали на периферію. Та зміна економічних підходів на такі, що базуються на творчості, знаннях та інноваціях повернула міста до життя, а людей в міста. Новий погляд на місто з ресурсами для освіти, обміну досвідом, з його культурними установами, фондом будівель та інфраструктури, створив нові можливості для росту. Після років занепаду велика кількість будівель, навіть цілих кварталів, в яких колись жили працівники заводів і фабрик, потребували відновлення і нового наповнення. Саме креативні індустрії допомогли це зробити. У своїй дослідницькій роботі «Креативність, культура й місто: взаємозв'язок» Чарльз Лендрі пише: «Сотні й сотні складських приміщень, броварень; потяги, автобуси і пожежні станції; заводи цементної, вугільної, текстильної, тютюнової і сталеливарної промисловості; старі ринки, військові бараки та робочі райони по всьому світу перетворювалися на культурні та науково освітні центри, бізнес-інкубатори, майданчики для створення нових компаній і хаби для більш

масштабного відродження міст. Такі місця приваблюють людей творчих професій, зокрема музикантів, дизайнерів, художників і акторів. Сама їх присутність поставила ці місця в авангард відродження міст» [7].

Такі ж тенденції, які Європа уже пережила раніше, зараз присутні й на теренах України. Індустріалізація радянських років залишила по собі величезний спадок із великих інфраструктурних комплексів, що зараз в переважній більшості перебувають в занедбаному й закинутому стані. Тим не менш уже є приклади успішної ревіталізації колишніх промислових споруд – «Промприлад. Реновація» (Івано-Франківськ), «!FESTrepublic» (Львів), «AdrenalinCity» (Луцьк). Творча обстановка у цих просторах, де одночасно пересікаються і представники бізнесу, і активні громадяни, і митці, провокує до експериментів. Така взаємодія з іншими є стимулом для творчих людей, які звикли концентруватися на індивідуальній діяльності. Ця спільна організація праці може стати ключем до виживання у світі конкуренції. Обмін знаннями в межах спільного креативного простору зменшує недостачу кваліфікації [58].

Особливістю таких реноваційних проєктів є усесторонній підхід до облаштування простору, адже він може бути і місцем для концерту, і для наукової конференції, там можуть бути репетиційні зали для занять танцями, фітнесом, йогою, можуть бути конференс-кімнати, коворкінги, кафе, бібліотеки, музеї, галереї й безліч всього іншого. Особливість цих просторів – мультифункціональність. Внаслідок реновації промислових будівель звичні речі в незвичному приміщенні набувають нових сенсів, й так на стику творчості й індустріалізації зароджується креативний простір.

У нашому дослідженні ми акцентуємося на таких центрах, оскільки вони є альтернативою для клубних закладів культури. Хоча у багатьох сенсах їхні функції та цілі перекликаються, бо як і ті, так і інші, є місцем об'єднання людей за їх спільними інтересами й культурними потребами. Та все ж сучасні інноваційні центри можуть стати прикладом для застарілої структури закладів культури – в якому напрямку рухатися. Саме акцент на різноманітні

послуг в перспективі подальшого розвитку мали б розглядати клубні заклади вже зараз для своєї успішної роботи в майбутньому.

Важливим акцентом в роботі креативних просторів (саме тих які виникли внаслідок реновації) є активне залучення молоді, чим не можуть похизуватися звичайні заклади культури. Навпаки спостерігаємо велику прогалину в цій роботі, адже пріоритетом навіть державної культурної політики є діти. Маємо визнати, що такий підхід є вкрай помилковим. Адже молодь це та група населення, яка з одного боку найактивніше продукує різні креативні ідеї, а з іншого – потребує чи не найбільшої опіки з боку представників усіх сфер зайнятості населення.

Цікавий приклад роботи з молоддю в Іспанії описує І. Лисакова, там у кожному районі є один або два центри культури, що працюють за молодіжною програмою. Молодіжні програми реалізуються в межах не одного району, а декількох суміжних, що складаються в певну зону. Таких зон сім, тобто, в одну зону потрапляють по 3-4 райони. Робота в цих межах регулюється спеціальними відділами. У них молодь має можливість отримати безплатну й конфіденційну юридичну консультацію та інформацію на теми, які цікавлять. Наприклад, там можна дізнатися про адаптацію до новітніх технологій, про можливості навчання закордоном. Працівники центрів, які взаємодіють з молоддю мають мати спеціальну освіту та професійну кваліфікацію; обладнання та матеріали, що використовуються в рамках молодіжних програм, мають бути сучасними та якісними; приміщення для роботи з молоддю обладнані за принципом безбар'єрності; вимогою до інформації, яка надається молоді, є її актуальність та правильність; всі райони міста повинні мати службу молодіжної інформації, години роботи якої мають бути адаптованими до потреб молоді [28].

Важливим аспектом в діяльності усіх закладів культури, і в контексті роботи з молоддю, і в контексті вимог сучасності, є висвітлення своєї роботи в соцмережах. Йдеться не лише про анонси подій, що відбуватимуться в закладі, хоча про них теж, а про іншу важливу і корисну інформацію:

розповісти про послуги, які можна отримати у закладі; познайомити з колективом, який там працює; поінформувати про життя творчих колективів, які функціонують при ньому; про нагальні проблеми, що потребують вирішення за підтримки громади; прикладів може бути безліч.

Залучати молодь до діяльності можна також організовуючи різні тематичні майстер класи, зустрічі з відомими людьми, клуби за інтересами тощо. Із цікавих для молоді занять варто також виокремити музичні та кіно вечори з обговоренням фільмів. Ще один цікавий досвід в Іспанії – відкриття в центрах культури залів для індивідуальних занять на період сесії в університетах. Ці зали працюють цілодобово, таким чином студенти, школярі, молоді вчені можуть відвідати його в будь-який час, і працювати та готуватися до іспитів [28].

Таким чином, культурні центри виконують дуже важливу соціальну роль в іспанському суспільстві, й безумовно є не менш важливими у нас. Як ніколи актуальною у сфері культури зараз є реорганізація культурно-дозвілдової сфери в цілому, і подальше реформування закладів культури не лише не втратило своєї актуальності, а навпаки є одним із важливих завдань для держави особливо через необхідність демократизації сфери культури. Але робота з оптимізації закладів культури, впровадження інновацій в сфері культури та дозвілля має відбуватися поетапно і помірковано, зважаючи на діючу Постанову Верховної Ради України "Про недопущення закриття об'єктів соціально-культурного призначення в сільській місцевості", Закон України "Про культуру", інші документи, що регламентують сферу культури в Україні, – акцентує С. Садовенко [45].

Зокрема у Волинській області деякі об'єднані територіальні громади з метою збереження закладів культури та для оптимізації фінансових витрат прийняли рішення про створення центрів культури і дозвілля, як комунальних закладів. Свою діяльність ці центри провадять в приміщеннях базових закладів культури, користуючись і матеріально-технічною базою, яка теж перейшла у власність ОТГ. Внаслідок реформування змін зазнали не

лише юридичний статус та матеріальна база, але й штатний розпис. Внаслідок оптимізації структури управління сфери культури, відбулося незначне скорочення працівників. Разом з тим деяких змін зазнали й функціональні повноваження спеціалістів, були введені нові посади, що є вимогою часу, зокрема: проєктний менеджер, системний адміністратор, бібліотекар пункту видачі тощо [27].

Як зазначає С. Садовенко розвиток культури в сільській місцевості потребує особливої уваги з боку держави, органів місцевого самоврядування та всього суспільства. Підтримувати творчий потенціал та аматорське мистецтво в селі на належному рівні часто неможливо через відсутність нових інструментів, застарілі технічні засоби, несучасну аудіотехніку, стару звукопідсилювальну апаратуру в сільських клубних закладах. Навіть через тривіальна відсутність автотранспорту або коштів на транспорт для сільських аматорських художніх колективів може постати питання щодо участі останніх у різноманітних фестивалях та конкурсах, які відбуваються в регіонах та на більш високих рівнях [45].

Дані всеукраїнського опитування «Деякі аспекти культурних практик і культурної інфраструктури України» показують, що є великий потенціал залучення населення до культурних практик, і що є потреба подальшого розвитку культурної інфраструктури. Також результати опитування вказують на те, що мешканці міст і сіл однаковою мірою займаються мистецькою діяльністю, та в менших населених пунктах є проблеми доступності культурних послуг. Варто також звернути увагу на те, що економічна маргіналізація людей похилого віку спричиняє й культурну маргіналізацію. Здавалося б літні люди мають вільний час, у який могли б відвідувати культурні заходи, бібліотеки тощо, та опитування показало, що фактор який заважає їм це робити – брак грошей [15].

Та й у клубних закладах платні послуги не така вже й поширена річ, хоча в них є усі передумови для їх надання. Як ми уже зазначали раніше, держава бере на себе базові витрати, та водночас законодавчо врегульовує

можливість дофінансування та означає можливі додаткові джерела надходження коштів, а саме:

1. Проведення заходів і розміщення рекламної продукції під час їх проведення.
2. Проведення різноманітних.
3. Організація діяльності мистецьких аматорських об'єднань
4. Розроблення оригінальних сценаріїв, проведення постановочної роботи і заходів за заявками юридичних та фізичних осіб.
5. Надання послуг з організації та/або проведення спектаклів, концертів колективів аматорської творчості.
6. Проведення театралізованих свят, фестивалів, конкурсів, спортивно-розважальних, оздоровчих, обрядових заходів, виставок книг і творів образотворчого та декоративно-ужиткового мистецтва.
7. Надання послуг з організації та/або проведення культурно-масових та наукових заходів,
8. Показ слайд-фільмів, кінопрограм, лазерних шоу.
9. Виготовлення та продаж у неспеціалізованих магазинах (кіосках, лотках), через електронні системи продажу видань про фонди і діяльність закладів культури
10. Проведення фото-, відео- і кінозйомок
11. Обслуговування екскурсій
12. Відвідування заповідників, музеїв та виставок.
13. Формування бібліографічних списків для курсових та інші бібліотечні послуги
14. Проведення наукової та мистецтвознавчої експертизи,
15. Розроблення і дизайнерське оздоблення виставкових стендів, створення та оформлення музейних експозицій, розроблення тематико-експозиційних планів музеїв.
16. Ремонт, настроювання і налагодження музичних інструментів, звуко-, світло- та відеоапаратури, та інші [41].

Такий широкий спектр можливостей все ж обмежений бюрократією, оскільки перелік послуг для кожного окремого закладу і їх кошторисна вартість мають бути затверджені ще органом управління (це може бути сесія ради відповідного рівня, чи засідання виконкому). Н. Кучина зазначає, що можливо, саме через ускладнену процедуру погодження, невміння (небажання) використовувати повною мірою маркетинговий інструментарій у процесі управління закладом або з інших причин платні послуги закладами культури клубного типу практично не надаються. Цей факт є водночас і негативним, і позитивним. Позитивний аспект зумовлений тим, що платні послуги слід розглядати як резерв, можливість поліпшення діяльності клубів у майбутньому [27].

Тим часом у європейських країнах уже є тенденція до скорочення бюджетних видатків на культуру й посилення та запровадження механізмів залучення коштів з альтернативних джерел фінансування. Українська влада висловила готовність здійснити системне реформування, так свого часу, а саме у 2016му, з'явилося Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 лютого 2016 р. № 119-р «Про схвалення Довгострокової стратегії розвитку української культури — стратегії реформ». Відповідно до якої стратегічними напрямками реформ є:

- визнання центрального місця культури в загальнонаціональному розвитку та винятковості національної ідентичності, що спирається на українську культуру;
- удосконалення та модернізація правових, структурних і фінансових інструментів підтримки культури;
- забезпечення доступу до культури через традиційні та нові форми культурної діяльності;
- 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 ХХІ століття [44].

Рух у напрямку зазначених вище цілей сприятиме успішному розвитку української культури. В контексті якісних перетворень в роботі, як стверджує М. Строгаль, фандрайзингова діяльність має стати частиною стратегії розвитку будь-якого закладу культури. Необхідно цілеспрямовано й наполегливо працювати над залученням додаткових ресурсів і фінансування [РОЛЬ ФАНДРЕЙЗИНГУ В РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ КУЛЬТУРИ УКРАЇНИ]. Й тут ми знову повертаємося до якостей менеджера, який має працювати в сучасному закладі культури. Адже, якщо говорити про фандрайзинг, деякі науковці визначають його як вміння переконати донорів у тому, що діяльність саме цього закладу культури чи саме цей проєкту заслуговує на фінансову підтримку [53]. Але переважно працівники галузі культури не володіють навичками, необхідними для залучення фінансів, тому існує потреба в додатковому навчанні, отриманні інформації та контактів. Освоєння цікавих фінансових заходів, наприклад, краудфандингу теж може бути не лише цікавим досвідом, а й ефективним способом залучення додаткових ресурсів, та для цього теж потрібні удосконалення державних систем управління і законодавства [58].

Говорячи про функціонування клубних закладів у сучасному соціокультурному просторі, маємо зазначити, що зміна адміністративного поділу України внаслідок реформи децентралізації призвела також до змін у структурі підпорядкування закладів культури. Що своєю чергою спричинило деякі прогалини в швидкому налагодженні ефективної роботи. Тим не менш, у цих змінах вбачаємо і перспективи для розвитку. Особливістю галузевої інфраструктури Волинської області є кількісна перевага сільських клубних закладів над міськими. У цьому контексті особливої уваги потребує підтримка культури в селах.

Та й у містах є над чим працювати – розвиток в останні роки альтернативних (недержавних) дозвіллевих центрів внаслідок реновації старих приміщень заводів, роблять виклик традиційним закладам культури. І незалежно від того міський він, чи сільський, настав час змінюватися. Змінюватися, запроваджуючи інновації не лише технічні, а й творчі, вивчати потреби своєї аудиторії та знаходити шляхи для їх задоволення, виправляти прогалину в роботі з молоддю, кардинально змінювати підходи до розуміння фінансування закладів культури. Надважливо сьогодні освоювати існуючі (затверджений Кабміном перелік платних послуг) інструменти для зміцнення своєї інституційної спроможності та шукати нові (фандрайзинг, грантові кошти тощо).

2.2. Роль стратегічного управління в діяльності клубних закладів

Говорячи про модернізацію клубних закладів на сучасному етапі їх життєдіяльності, ми вже неодноразово згадували про потребу оновлення, а радше впровадження, культурного менеджменту. За традицією, що тягнеться ще з радянських часів, вся галузь культури досі залишається залежною від органів влади. Найчастіше це залежність фінансова, та все ж є ще й залежність інституційна. Робота в режимі «очікування вказівок» — на сьогодні вичерпала себе морально. Ефективні культурні менеджери мають працювати на випередження, оцінюючи можливості й плануючи майбутнє.

На думку О. Антонюка, сучасна структура менеджменту галузі культури вимагає впровадження аналітичних підходів в управління, зокрема, стратегічного, який має націлюватися на формування адекватної структури фінансових ресурсів закладів культури для їх ефективного функціонування [1].

Зокрема А. Грушина зазначає, що Враховуючи трансформаційні процеси в економіці нашої країни, модернізація менеджменту культури має відбутись у розрізі таких аспектів, як його децентралізація та кадрова

оптимізація [14]. Й хоча оптимізацію кадрів, багато хто сприймає як просто причину зменшити витрати на фонд заробітної плати, та ситуація з кадровим забезпеченням закладів культури насправді потребує оновлення. Ми уже зазначали такі проблеми, як не престижність професії та низька заробітна плата: та багато в чому вирішення їх залежить саме від ефективного менеджменту як конкретного закладу, так і галузі в цілому. Дуже часто, майже завжди, працювати в сферу культури люди йдуть перш за все не за високими заробітками, а за реалізацією своїх творчих потреб. Тому можливість залучати молодих спеціалістів на невисокі зарплати є. Але питання не в тому, як їх працевлаштувати, а в тому як втримати і дати можливість як для особистісного, так і для професійного зростання, а за рахунок дієвого управління й збільшити заробітки.

Наприкінці минулого століття, як зазначає А. Грушина, з'явилося усвідомлення, що створення і збереження культурних цінностей є основою економічного зростання будь-якої країни, і що культура є показником економічних змін. Тож разом з економічною вагою культури постає питання менеджменту. Як далі стверджує науковиця, йдеться про той менеджмент, який спрямовано на ефективне функціонування всього культурного комплексу країни з метою його подальшого розвитку. Отже, розуміємо, що механізм менеджменту культурно-мистецького сектора має бути стратегічно орієнтованим [14].

Щоб запровадити стратегічне управління в діяльності будь-якого закладу культури, потрібно зробити чимало змін. Та це необхідно, щоб адаптуватися до нових умов, навчитися оперативно на них реагувати й відчувати лише переваги від цього. Успішне впровадження стратегічного управління багато в чому залежить від рівня залученості усіх працівників закладу, від їх розуміння потреби запровадження нових підходів, від правильної постановки спільної мети.

Стратегічне управління конкретного закладу культури має бути продовженням стратегії культури територіальної громади, та в свою чергу –

обласної стратегії, а разом вони усі мають корелюватися зі стратегією держави. Рух в одному напрямку маленького клубу і цілого міністерства відкриває перспективи для розвитку усієї галузі, а відтак і всієї країни.

Як зазначає Н. Кащенко, потреба у стратегії є для того: щоб в кожному хвилину свого життя, чи вдома, чи на роботі, кожен громадянин України був причетним до творення культури і її сприйняття; щоб культурне різноманіття могло задовільнити кожного і як митця, і як споглядача; щоб інноваційний розвиток базувався на традиціях народу і відбувався за його безпосередньої участі; щоб запроваджувати й пропагувати розумний підхід до життя через культуру і в культурі [22].

Аналізуючи сучасний стан розвитку інфраструктури галузі культури маємо врахувати галузеву нерівномірність культурно-мистецького комплексу на рівні регіонів. Надзвичайно важливо зважати на локальну специфіку розвитку культури. Цей фактор є базовим у процесі трансформації культури, а зазначені локальні особливості повинні враховуватись під час аналізу галузі. Тож А. Грушина наголошує, що показник забезпечення населення закладами культури є важливим в межах аналізу стану стратегічного управління [13].

Аналіз є базовим інструментом у стратегічному управлінні. Лише докладно вивчивши заклад, потреби його цільової аудиторії, а також портрет ЦА, можна не лише побудувати ефективну роботу зараз, а на основі зібраних аналітичних даних ефективно планувати діяльність на майбутнє. Для збору аналітичних даних можна застосовувати різноманітні методи аналізу, залежно від повноти інформації, яку потрібно отримати. Зупинимось на кількох:

SWOT-аналіз дозволяє ідентифікувати і оцінити вплив різних факторів зовнішнього оточення і внутрішнього середовища закладу з метою встановлення його стратегічної позиції та вироблення напрямку стратегії;

PEST-аналіз призначений для виявлення політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів зовнішнього середовища, що можуть вплинути на стратегію;

SNW-аналіз використовується для збору інформації про внутрішнє середовище суб'єкта управління;

STEP-аналіз дозволяє охарактеризувати зовнішню економічну ситуацію комплексно, оцінюючи вплив чинників: суспільних, технологічних, економічних, політичних, правових;

SPACE-аналіз визначає функціональну спроможність підприємства за чотирма координатами, що характеризує безпосередню макро оточення фірми, а також її внутрішній потенціал

GAP-аналіз призначений знайти методи розробки стратегії та методи управління, які дозволяють досягнути відповідності із найбільш високим рівнем вимог;

PIMS-аналіз дозволяє проаналізувати вплив обраної стратегії на величини прибутковості компанії шляхом використання емпіричної моделі;

Матриця Томпсона і Стрікланда дозволяє на основі поточного положення компанії в системі координат «конкурентна позиція – динаміка зростання ринку» спланувати пріоритетну стратегію розвитку;

Портфельний аналіз надає можливість збалансувати діяльність всіх стратегічних одиниць, що входять до складу підприємства, а також розподілити між ними існуючі ризики і прийняти рішення щодо впровадження нових чи ліквідації неефективних видів діяльності;

Модель MCKINSEY 7-S дозволяє зрозуміти, наскільки успішно компанія функціонує, реалізуючи відповідну стратегію, на основі опису ключових факторів організації компанії;

Порівняльний фінансовий аналіз базується на порівнянні значень окремих груп показників між собою;

Експертний аналіз передбачає урахування думок експертів щодо варіантів майбутнього стану організації за умови вибору тієї чи іншої стратегії;

Актуальності та поширеності набувають такі експертні методи як метод «мозкового штурму», складання сценаріїв та метод Дельфі та інші [12].

Більшість з цих методів аналізу використовуються переважно, для аналізу бізнес-структур та підприємств, але в тому й вбачаємо суть модернізації закладів культури й запровадження стратегічного управління ними, щоб змінити кут зору, і замість того щоб побачити заклади які потребують виключно дотацій, поглянути на них як на потенційні джерела прибутку. Й таким чином застосовуючи бізнес-підходи до звичайних клубних закладів можна ефективніше планувати й організовувати їх роботу.

Повертаючись до регіональних особливостей розвитку галузі культури звернімось до результатів аналізу інфраструктурного забезпечення культурного середовища, яке здійснила Г. Пінковська. За рівнем культурного розвитку відповідно до ефективності використання об'єктів культури вона виділила сім груп регіонів (див. дод. 2).

Здійснювати такий аналіз потрібно для того, аби і держава. і потенційний інвестор мали розуміння, куди саме потрібно інвестувати в розвиток культури. Як ми зазначали вище, культура розглядається як важлива складова економіки, тому лишається актуальним розуміння попиту населення на культурний продукт та послуги, і рівень конкуренції на ринку культури. А Грушина пропонує нам поділ за рівнем забезпечення населення закладами культури й активністю споживання культурного продукту. Тут ми маємо чотири групи регіонів:

– культурно активні регіони – Івано-Франківська, Хмельницька, Тернопільська, Львівська, Чернігівська та Черкаська області. У цих областях досить велика кількість закладів культури, низька чисельність населення та значний попитом на культурні послуги, вони потребують постійних інвестицій;

– інвестиційно привабливі регіони – Харківська й Одеська області. Тут висока активність населення щодо споживання культурного продукту, попри невисокий рівень розвитку інфраструктури галузі культури та мистецтва. Можна зробити висновок про доцільність бюджетних асигнувань і додаткових інвестицій у розвиток культури саме цих регіонів;

– регіони, які розвиваються, – Київська, Закарпатська, Чернівецька, Миколаївська, Херсонська, Запорізька та Дніпропетровська області. Тут низький рівень активності й дещо нижчий рівень забезпеченості населення закладами культури;

– регіони із середнім рівнем активності – Волинська, Рівненська, Вінницька, Кіровоградська, Полтавська, Сумська та Житомирська області. Негативна група, для якої характерний наявний потенціал – розвинена інфраструктура галузі, але низький рівень активності населення щодо відвідування закладів культури. На нашу думку, така ситуація є результатом низького рівня соціально-економічного розвитку регіону [Грушина ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ГАЛУЗІ КУЛЬТУРИ].

На думку науковиці інвестиції перш за все потрібно спрямовувати на області з культурно-активних та інвестиційно-привабливих регіонів, та ми маємо не погодитися з цим, адже підтримка «негативних» груп в подальшому може мати досить потужний ефект. Зрештою ж сама авторка поділу зазначає «згідно з цими критеріями можна зробити висновок, що за умови підвищення рівня забезпеченості закладами культури в регіонах, ефективної системи стратегічного управління фінансовими ресурсами можливо змінити рівень активності населення зі споживання культурних благ», тобто інвестування депресивних регіонів має сенс для підсилення усієї галузі. Й саме для того й маємо впроваджувати стратегічне управління, аналізувати наявний стан справ, вивчати думку цільової аудиторії, щоб зрушитися з місця в напрямку розвитку.

Та для усієї галузі культури ризики у тому й полягають, що бракує конкретного й реалістичного довгострокового бачення розвитку сфери.

Беручи до уваги стрімкі темпи змін у політичних, культурних і соціально-економічних процесах, стратегічне бачення має вказати на певні шляхи розвитку, але при тому залишити простір для коригування [17].

Отже, зважаючи на базові умови в яких перебуває зараз більшість закладів культури безумовно можемо стверджувати про важливу роль стратегічного управління. Коли відбувається стільки змін навколо, важливо розуміти в якому напрямку рухатися. В тому вбачаємо важливість стратегії, що вона здатна спрямувати розвиток усієї галузі до однієї цілі, при тому забезпечуючи зростання малих структурних одиниць. Сьогодні говоримо про культуру як сектор економіки держави, тому їй відповідні вимоги до неї ставимо. Лише завдяки глибокому аналізу галузі, постійному моніторингу виконаних або ні завдань, можна побудувати ефективний менеджмент в основі якого лежатиме стратегія. Хороша аналітика та обґрунтовані даними програми дадуть можливість залучити інвестиції, й таким чином не лише підтримати галузь культури, а й посприяти її розвитку.

ВИСНОВОК ДО ДРУГОГО РОЗДІЛУ

Україна активно рухається до моделі держави європейського зразка, відбувається реорганізація і закладів культури, що є осередками збереження й та примноження народного мистецтва, ключовими центрами надання культурних послуг для задоволення естетичних потреб населення, особливо в сільській місцевості. Говорячи про функціонування клубних закладів у сучасному соціокультурному просторі, маємо зазначити, що зміна адміністративного поділу України внаслідок реформи децентралізації призвела також до змін у структурі підпорядкування закладів культури. Що своєю чергою спричинило деякі прогалини в швидкому налагодженні ефективної роботи. Тим не менш, у цих змінах вбачаємо і перспективи для розвитку. Саме зараз, коли відбувається переформатування закладів культури, їх інтеграція в структуру територіальних громад, хороша нагода

залучити до процесів досвідчених культурних менеджерів. Адже від професіонала залежить, як і чи виживе заклад в цьому новому для культури світі ринкової конкуренції. Розвиток в останні роки альтернативних (недержавних) дозвіллевих центрів внаслідок реновації старих приміщень заводів, робить виклик традиційним закладам культури. І незалежно від того міські вони, чи сільські, настав час змінюватися. Змінюватися, запроваджуючи інновації не лише технічні, а й у підході до організації роботи, вивчаючи потреби своєї аудиторії та знаходячи шляхи для їх задоволення, виправляючи прогалину в роботі з молоддю, кардинально змінюючи підходи до розуміння фінансування закладів культури.

Заклади культури мають освоїти інструменти для зміцнення своєї інституційної спроможності, ті які пропонує держава (затверджений Кабміном перелік платних послуг) і ті, над залученням яких потрібно активно працювати (фандрайзинг, грантові кошти тощо).

Важливим акцентом, особливо для Волинської області, є збереження й забезпечення роботи сільських закладів культури, які для великої частки населення є єдиним доступним джерелом отримання культурних послуг та реалізації свого творчого потенціалу.

Усі ці фактори вимагають і зміни підходів до управління. Впоратися зі зміною підпорядкування, розібратися з іншим принципом фінансування, освоїти програмний метод планування, не потонути в новітніх технологіях може чіткий рух до визначеної мети. Тому важливою є наявність стратегічного плану, що спрямовуватиме в час такої невизначеності.

Сьогодні говоримо про культуру як сектор економіки держави, тому й відповідні вимоги до неї ставимо. На часі оновлення фінансових стосунків у культурі. Лише завдяки глибокому аналізу галузі, постійному моніторингу виконаних або ні завдань, можна побудувати ефективний менеджмент в основі якого лежатиме стратегія. Хороша аналітика та обґрунтовані даними програми дадуть можливість залучити інвестиції, й таким чином не лише підтримати галузь культури, а й посприяти її розвитку.

РОЗДІЛ III ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ КЛУБНОГО ЗАКЛАДУ

(на прикладі культурно-мистецького центру «Красне» комунального закладу «Палац культури міста Луцька»)

3.1. Історичні етапи діяльності культурно-мистецького центру «Красне» комунального закладу «Палац культури міста Луцька»

У грудні 1966 року під час створення Луцького району для районного будинку культури було передано приміщення кінотеатру «Мир» в місті Луцьку. Директором та працівниками районного будинку культури були знані в області працівники культури такі, як заслужений працівник культури України Любов Савельєва, Володимир Іллюх, Віктор Заворовський.

Творча історія закладу в перші роки існування тісно пов'язана з роботою хорової капели працівників культури району, яка була створена у 70-х роках. На початку 80-х з приходом на посаду керівника хору Анатолія Голованя значно зріс виконавський та професійний рівень учасників, колектив отримав звання «народний аматорський». Зараз цей камерний хор, проводить активну концертну діяльність з програмами духовної музики в храмах району та області.

Із 1983 року РБК очолював Степан Цика, художніми керівниками були з 1986 року Володимир Яницький, а з 1997 року заслужена артистка України Алла Опейда. За ці роки в будинку культури створено цілий ряд колективів, які достойно представляють район в області, Україні та за її межами. Серед них народний концертно-художній колектив за участю заслуженої артистки України Алли Опейди, заслуженого працівника культури України В'ячеслава Судими, лауреатів всеукраїнських та міжнародних фестивалів та конкурсів – Галини Конах, Марії Панасюк, лауреата премії Кабінету Міністрів України народного вокального квартету «Нота-Нео» та вокально-інструментальне тріо «Лелія». У закладі працюють також зразкові ансамбль сучасного танцю «Антарес» та вокальна студія «Зернятко», народна театр-студія «Гармидер».

Із 2001 року в РБК працював вокальний ансамбль, який у серпні 2013 року очолила випускниця Київського національного університету культури і мистецтв, магістр музичного мистецтва – Вікторія Гурська. Прихід молодій хормейстерки став для життя колективу свіжою хвилею, – оновився його склад, змінилася назва. Так з'явився вокальний ансамбль «Аколада».

У 2019 році в контексті реформи децентралізації, коли райони втратили значну частину своїх повноважень, а відповідно, й фінансування, подальше існування закладу було під загрозою. Оскільки район уже не міг утримувати на своєму балансі таку структуру, постало питання про розформування колективів та передачу приміщення для інших потреб. Шляхом важких кількомісячних переговорів, все ж вдалося врятувати заклад – він перейшов у підпорядкування міста, а саме став структурним підрозділом комунального закладу «Палац культури міста Луцька» й входить до структури закладів Департаменту культури Луцької міської ради (відповідно до рішення Луцької міської ради від 24.04.2019 № 76-79 "Про прийняття в міську комунальну власність закладу Луцького районного будинку культури").

Варто зазначити, що успішне завершення цієї історії навряд чи було б можливим, якби не успішна робота в попередні роки, якби не заслуги творчих колективів, які були і є постійними учасниками різноманітних міських та обласних заходів.

Зміна підпорядкування стала для закладу якісно новим етапом в роботі. Причин для цього було декілька:

- відмінність у фінансуванні. Раніше оплачувалися лише базові потреби закладу (зарплати, комунальні послуги, дрібні господарські витрати). Навіть ті невеликі суми коштів, які вдавалося заробити на платних послугах, не поверталися будинку культури для забезпечення його потреб, хоча це й було передбачено статутом, а залишалися в центральній бухгалтерії. З переходом в місто, хоч заклад і не отримав статусу окремої юридичної особи, а відповідно й не має своїх рахунків, ситуація відчутно змінилася – тепер керівництво КМЦ бере участь у

формуванні бюджету, має можливість лобіювати виділення коштів на нові проєкти та заходи, а ще з'явилася змога користуватися коштами спецфонду (тобто заробленими);

- нова керівниця. У 2019 році заклад очолила, колишня художня керівниця, заслужена артистка України Алла Опейда. Зміна керівництва – це завжди свіжий підхід до організації роботи колективу – кращий чи гірший покаже час, але інший і це добре. Дуже важливим було, щоб переформатування районного будинку культури в культурно-мистецький центр «Красне» не стало лише формальною зміною назви на папері. Цього вдалося уникнути саме завдяки оновленню людей на посадах. Й така, здавалося б, незначна ротація кадрів, зробила чималий вплив на роботу усього закладу;
- нові вимоги. Все ж відчутним став і вплив від зміни підпорядкування – вимоги до роботи закладів Департаменту культури обласного центру є вищими ніж, ті що були у відділу культури району. Нові вимоги – стимул для ефективнішої роботи;
- нові можливості. Перебування у структурі закладів культури міста збільшило й кількість заходів, до яких можуть долучитися колективи КМЦ, кількість сценічних майданчиків, до яких відкрився доступ. А відповідно, збільшилися можливості й для реалізації творчого потенціалу – колективи й окремі виконавці КМЦ можуть вийти зі своїми творчими проєктами за межі свого закладу тепер уже не лише як учасники якось збірного концерту, а й як самостійні творчі одиниці.

У культурно-мистецькому центрі «Красне» станом на 2019 рік діяло 9 клубних формувань вокально-хорового, хореографічного, театрального, фольклорного, вокально-інструментального жанрів, в яких задіяні 194 учасники, з них 4 колективи – дитячі (132 учасники). 5 колективів удостоєні почесного звання «народний аматорський», 2 – «зразковий аматорський». Ці звання підтверджують високий рівень виконавської майстерності учасників

колективів та професійність їх керівників, адже одним із пріоритетних напрямків у роботі закладу є збереження і розвиток аматорської її творчості.

Колективи закладу культури (див. дод. 3), а це: камерний хор, вокальний ансамбль «Аколада», гурт «Нота-Нео», вокально-інструментальне тріо «Лелія», театр-студія «Гармидер», ансамбль сучасного танцю «Антарес», вокальна студія «Зернятко», дитячий фольклорний колектив «Вервечка», дитяча вокальна студія «SoloWay» протягом 2019 року були активними учасниками обласних та загальноміських культурно-мистецьких заходів, зокрема:

- обласний тематичний захід «Берегині українського духу», присвячений 90-й річниці створення ООН та жінкам-героїням національно-визвольної боротьби початку ХХ-ХІ століть;
- обласний вечір-реквієм з нагоди вшанування подвигу учасників Революції гідності та увічнення пам'яті Героїв Небесної Сотні;
- обласне мистецьке дійство «Нас гуртують думи Кобзаря», присвячене 205-й річниці з дня народження Тараса Григоровича Шевченка;
- обласна урочиста академія з нагоди 110-ї річниці з дня народження Степана Бандери «Ім'я, як прапор»;
- обласне мистецьке свято «Мамина колискова»;
- обласний культурно-мистецький захід «Оберіг української державності» з нагоди 23-ї річниці Конституції України;
- загальноміське дитяче свято «Я – лучанин, я – лучанка»;
- обласні урочистості з нагоди Дня державної служби;
- святковий концерт «Україна – єдина», присвячений 28-й річниці Незалежності України;
- святкові урочистості до Дня міста;
- урочистості з нагоди річниці створення 204-ї Севастопольської бригади тактичної авіації імені Олександра Покришкіна;
- обласний культурно-просвітницький захід «Кенгір. Зона свободи»;
- урочиста академія, присвячена 80-річчю створення Волинської області;

- тематичний захід «Зорепадом летять роки» з нагоди відзначення Міжнародного дня людей похилого віку та Дня ветерана;
- міські урочистості з нагоди Дня працівників соціальної сфери та Дня місцевого самоврядування.

У 2019 році культурно-мистецьким центром було проведено 207 культурно-масових заходів. Із загальної кількості культурно-масових заходів, кількість культурно-освітніх та розважальних становлять – 26, з них для дітей – 12; концертів та вистав аматорських колективів – 59, з них – 11 для дітей; суспільно-політичних та інших заходів – 122, з них для дітей – 75.

Отже, робота в нових умовах мала свої наслідки, лише за перший рік культурно-мистецький центр «Красне» запровадив серію майстерок для дітей «Красна майстерня», навколо якої згуртувалося біля 30 дітей, почав проводити відкриті концерти на території біля закладу, чого раніше не практикували, започаткував свої заходи в додаток уже до тих, які пропонувалися містом.

На кінець 2020 року в культурно-мистецькому центрі «Красне» діяло 8 клубних формувань (161 учасник) вокально-хорового, хореографічного, фольклорного, вокально-інструментального жанрів. У порівнянні з попереднім роком кількість клубних формувань зменшилась на 1, а відтак зменшилась і кількість учасників. Із червня в КМЦ «Красне» припинив свою діяльність як «народний аматорський» – театр-студія «Гармидер». На сьогодні цей театральний колектив діє як незалежний театр від громадської організації «Творче об'єднання «Гармидер» в приміщенні «Гармидер ангар-stage».

2020 рік став великим випробуванням для усієї галузі культури, коли пандемія охопила весь світ. Перший великий локдаун, який був весною 2020 року, повністю паралізував галузь культури фактично на місяць. З плином часу різні культурні установи, хто скоріше, хто повільніше, а дехто й зовсім не зміг, почали потроху виходити із заціпеніння й шукати якісь можливості повернутися до роботи. Й ось тут себе, звісно, краще проявив приватний

сектор, який, традиційно, більш чутливий до будь-яких змін і готовий швидко на них реагувати. Так, почали з'являтися онлайн-покази витав, онлайн-концерти, онлайн-виставки тощо.

Для державного сектора культури карантин виявився неабияким іспитом – і більшість його провалила. Зовсім неготовими виявилися заклади культури до виходу в онлайн:

- був відсутнім хоча б мінімальний запас відео, фото контенту, звукозаписів, оцифрованих музейних експонатів і картин;
- ніколи раніше не передбачалося створення цифрової версії творів, заходів, мистецьких акцій на постійній основі, відповідно не було спеціалістів, які могли б це створювати, або хоча б вміти використовувати (поширювати в різних мережах);
- в багатьох закладів, організацій, колективів й окремих митців на той час навіть не було профілів у Соцмережах (навіть одного в одній, не кажучи вже про різні профілі для різних мереж). І це перш за все, але не в основному, стосувалося сільських будинків культури і клубів, в яких і комп'ютер з Інтернетом й досі є не у всіх.

У порівнянні з 2019 роком загальна кількість культурно-мистецьких заходів проведених культурно-мистецьким центром «Красне» зменшилась на 148, це зумовлено запровадженням карантину, і як наслідок, робота закладу культури у квітні-червні здійснювалась лише в форматі онлайн.

Для культурно-мистецького центру «Красне» в цьому контексті обставини склалися не найгіршим чином – він одним із перших у Луцьку вийшов в онлайн. У закладу був досить пристойний відео архів, і це дозволило заповнити сторінку в фейсбуці. Також почалася робота над розробкою інших форм роботи з аудиторією за посередництвом соцмереж. Впродовж березня-грудня 2020 року підготовлено 130 онлайн заходів, які переглянули 358 233 користувачі соціальних мереж.

У рамках відзначення Великодніх свят, працівниками центру було організовано та проведено музичний марафон «Великодній настрій» за участі

творчих колективів та окремих виконавців КМЦ «Красне». Два дні поспіль поціновувачі мистецтва мали можливість насолоджуватися творчістю Галини Конах, заслуженого працівника культури України В'ячеслава Судими, народного камерного хору, вокального дуету «Душа Волині», народного вокального квартету «Нота-Нео», дитячого фольклорного колективу «Вервечка» зразкової вокальної студії «Зернятко», народного вокально-інструментального тріо «Лелія», зразкового ансамблю сучасного танцю «Антарес». Проведено онлайн-конкурс дитячої творчості «Кольорові писанки», де свої мистецькі доробки на тему Великодня представили юні художники віком від 5 до 15 років. До цього мистецького заходу долучилися і вихованці гуртка «Образотворче мистецтво» (керівник – Олена Тимчук) Чернівецького міського палацу для дітей та юнацтва. Після завершення карантину переможці отримали солодкі подарунки. За участі працівників КМЦ «Красне» та учасників творчих колективів закладу відбувся Великодній онлайн-марафон «Духмяна Пасочка», де кожен його учасник зміг продемонструвати святкові вироби своєї сім'ї чи родини. Весняний онлайн-концерт «Під Вербну недільку» презентували учасники дитячого фольклорного гурту «Вервечка».

Реалізовано низку цікавих різнопланових заходів, присвячених пам'ятним та знаменним датам. Зокрема, на сторінці закладу в фейсбуці проведено: патріотичні години до Дня пам'яті та примирення «Вогонь пам'яті», Дня Героїв «Герої не гинуть, герої живуть у піснях», до Дня Гідності та Свободи «Пам'ять єднає»; до Дня захисника України «За честь. За славу. За народ»; відео-реквієм «Скорбота пам'яті людської» до Дня Чорнобильської трагедії; інфо-марафон «Цікаві факти про хрещення Київської Русі» до Дня хрещення Київської Русі; інформаційно-патріотичну акцію «Соняхи скорботи», приурочену Дню пам'яті захисників України; онлайн-акція пам'яті «А свічка плакала в скорботі» до Дня пам'яті жертв Голодоморів. Музичні онлайн-вітання «Зернятко добра» підготовлені до Дня Матері, «Країна дитячих мрій»

до Міжнародного дня захисту дітей, «Ім'я землі моєї – Україна» до Дня Конституції України тощо.

Презентовано відео-майстер-класи: «Секрети непомітного макіяжу» від мейкап-майстрині Христини Наконечної; «Витинанка: Дерево Роду» та «Світове дерево» від членкині Національної Спілки майстрів народного мистецтва Софії Пасюк.

Поціновувачам театрального мистецтва актори театру-студії «Гармидер» підготували онлайн-покази вистав «Попелюха», «Шишко», «Кінь, який їздив верхи» та відео монологи (в рамках проєкту «Домашнє моно»).

З метою популяризації творчості наших колективів започатковано відео-рубрики «З історії культурно-мистецького центру «Красне», «Срібні струни України», «Авторська пісня», де глядачі мали можливість ознайомитися з мистецькими доробками народного вокального гурту «Аколада», вокального дуєту «Душа Волині», народного вокально-інструментального тріо «Лелія», Галини Конах, Вікторії Гурської.

Реалізовано низку творчих проєктів: «Кобзарські студії з народним вокально-інструментальним тріо «Лелія», «Вокальні посиденьки з Галиною Конах», «Питання&Відповідь», «Онлайн-галерея КМЦ «Красне», музичний проєкт «Чисті озерця» (20-річчя творчої діяльності народного вокального квартету «Нота Нео»). Підготовлено 8 випусків відеопроекту «Питання&Відповідь», де секретами сценічної майстерності ділилися Галина Конах (керівниця дитячої вокальної студії «SoloWay»), Вікторія Гурська (керівниця народного вокального ансамблю «Аколада»), Володимир Єфіменко (керівник народного камерного хору), Степан Цика (режисер театралізованих заходів та свят), заслужена артистка України Алла Опейда (директорка закладу, керівниця зразкової вокальної студії «Зернятко»), Софія Пасюк (художниця), Алла Доманська (методистка), Аліна Степанюк (керівниця народного квартету Нота Нео). В рамках проєкту «Онлайн-галерея КМЦ «Красне» поціновувачі образотворчого мистецтва мали можливість ознайомитися з роботами члена Національної Спілки майстрів

народного мистецтва Софії Пасюк (виставки «Традиційна витинанка», «Дитяча іграшка») та творчими доробками художників нашого краю: Юрія Германа, Олександра Кузнецова, Михайла Петрученка, Маргарити Петрини.

Після виходу з локдауну спрагли за контактом із глядачем колективи відразу заходилися запроваджувати активну діяльність – це й концерти, й творчі вечори, майстер-класи тощо. Через непростий досвід карантинної роботи митці також взялися за активне створення відеоконтенту (кліпи, музичні відео, фотоколажі та інше) на випадок повторення карантинних обмежень.

Впродовж перших трьох кварталів 2021 року культурно-мистецьким центром «Красне» підготовлено та проведено 132 різноманітних за формою та змістом культурно-мистецькі заходи, 52 з яких – у форматі онлайн.

Зокрема, на власній сторінці у соціальній мережі Facebook презентовано цикл заходів новорічно-різдвяної тематики: онлайн-концерт духовної музики «Мелодії Різдва» (за участі народного камерного хору КМЦ «Красне»); фольклорне онлайн-дійство «Колядують зорі на Різдво Христове» (за участі дитячого фольклорного колективу «Вервечка»); святкове онлайн-дійство «Від Різдва до Водохреща». У форматі онлайн проведено мистецькі години до Дня Соборності України («Соборна. Вільна. Неподільна») та до Дня спротиву окупації Автономної Республіки Крим та міста Севастополя («Крим – це Україна»). В рамках проєкту «Онлайн-галерея КМЦ «Красне» представлені авторські роботи художників луцького району Івана Бойка, Ніни Фесенко, Івана Хом'яка. За участі працівників КМЦ «Красне» презентовано поетичний флешмоб «Єднаймо душі словом Кобзаря» (до 207-ї річниці від дня народження Тараса Шевченка) та поетичну відеорубрику «Поезія з варіаціями» (до 91-ї річниці від дня народження Ліни Костенко).

Впродовж січня-березня працівниками центру реалізовано низку цікавих різнопланових мистецьких заходів, серед яких дитячий музично-інтерактивний імпровіз «Новий рік на поріг». Захід організовано спільно з управлінням соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді Луцької міської ради

для дітей із сімей, які опинились у складних життєвих обставинах та дітей з інвалідністю. 14 лютого, до Дня всіх закоханих відбувся концерт зарубіжних хітів «Де живе любов» за участі солістів зразкової вокальної студії «Зернятко», зразкового ансамблю сучасного танцю «Антарес», дитячої вокальної студії «SoloWay», народного аматорського вокального ансамблю «Аколада». 19 лютого працівники КМЦ «Красне» долучилися до щорічної тихої акції «Ангели пам'яті», присвяченої пам'яті Героїв Небесної Сотні.

У вихідні дні та під час канікул діти відвідали різноманітні за тематикою майстер-класи: «Зимова пора» (3D-аплікація); «Дерево роду» (витинанка); «Весняні квіти» (паперова пластика); «Гаряче серце» (виготовлення виробів за технікою «фольгове тиснення»); «Упіймати щастя» (виготовлення ловця снів).

Творчі колективи КМЦ «Красне» взяли участь у міських мистецьких заходах: у дистанційному фестивалі «Різдвяні піснеспіви», мистецькому проєкті «Лесине слово у вічність», святкових урочистостях з нагоди Міжнародного дня прав жінок і миру для матерів та дружин загиблих воїнів АТО, концерті народного аматорського духового оркестру «Перші акорди весни» Палацу культури міста Луцька, концерті до Дня працівників житлово-комунального господарства. Дитячий фольклорний гурт «Вервечка», зразковий ансамбль сучасного танцю «Антарес», солісти зразкової вокальної студії «Зернятко», заслужена артистка України Алла Опейда були учасниками обласного мистецького театралізованого дійства «Під Лесиним небом», що відбулося у Волинському академічному обласному музично-драматичному театрі ім. Т.Г. Шевченка. Солісти дитячої вокальної студії «SoloWay» Марія Мельник, Маргарита Савчук, Марк Тимейчук та її керівниця Галина Конах взяли участь у традиційній зустрічі учасників міжнародного проєкту культурно-професійних обмінів. Захід відбувся 20 березня у Волинському обласному ляльковому театрі з нагоди Всесвітнього дня поезії.

Творчі колективи центру стали учасниками міжнародних, всеукраїнських та обласних конкурсів та фестивалів, зокрема:

народний вокальний ансамбль «Аколада» (номінація «Щедрівки») та дитячий фольклорний гурт «Вервечка» (номінація «Колядки») зайняли I місце на обласному дистанційному Різдвяному конкурсі «Три празники в гості»;

народний вокальний квартет «Нота Нео», народне вокально-інструментальне тріо «Лелія», народний камерний хор – відзначені подяками за участь управління культури, з питань релігій та національностей облдержадміністрації;

зразковий ансамбль сучасного танцю «Антарес» здобув перемогу (I місце) на II міжнародному дистанційному фестивалі-конкурсі «Майбутнє України» (м. Сокаль, Львівська обл.);

солісти зразкової вокальної студії «Зернятко» Анастасія Курліщук, Аріадна Гуменюк, Вікторія Бляхарчук та народний вокальний ансамбль «Аколада» нагороджені подяками за участь в I Всеукраїнському дистанційному фестивалі військово-патріотичної пісні «Герої не вмирають» (сmt Локачі Волинська обл.);

квартет народного вокального ансамблю «Аколада» (II премія – номінація «народний спів» серед ансамблів малих форм), солісти зразкової вокальної студії «Зернятко» (Ольга Ткаченко – II премія номінація «народний спів», Наталія Лисак – III премія номінація «естрадний» спів) в обласному конкурсі солістів-вокалістів та ансамблів малих форм імені Віталія Бобицького;

солістка зразкової вокальної студії «Зернятко» Ольга Ткаченко відзначена спеціальним призом «за автентичність виконання волинського фольклору та сценічне вбрання з українським колоритом» на всеукраїнському фестивалі мов та культур «Кольори голосів».

До Великодніх свят, працівниками центру було організовано цикл мистецьких заходів. Зокрема, конкурс дитячої творчості «Кольорові писанки», майстер-клас із писанкарства («Волинська традиційна писанка») провела членкиня Національної спілки майстрів народного мистецтва Софія

Пасюк. Цікаві паперові композиції пасхальної тематики діти створили на майстер-класі «Великодній сувенір».

25 квітня в Палаці культури міста Луцька відбувся творчий вечір заслуженої артистки України Алли Опейди. На мистецькому проєкті «Коріння мого роду», були представлені волинські народні пісні, авторські музичні твори у виконанні Алли Опейди, заслуженого працівника культури України В'ячеслава Судими, вокального дуєту «Душа Волині».

До Дня Матері організовано святковий тематичний концерт «З любов'ю, ніжністю, добром» за участі дитячих творчих колективів закладу.

15 травня чудовий подарунок глядачам до Дня Європи в Україні влаштували учасниці вокальної студії «Зернятко». У мистецькому марафоні «Пісенні меридіани Європи» прозвучали зарубіжні пісні у виконанні Наталії Лисак, Ольги Ткаченко, Дарини Лавренюк, Вікторії Бляхарчук, Марії Міленіної, Анастасії Курліщук, Марічки Ткаченко, Даринки Сасюк, Марії Павлович, Софії Приходько, Марії Гудько.

Спеціальну культурно-розважальну програму підготовлено до Міжнародного Дня захисту дітей. В рамках свята відбувся майстер-клас з аеродизайну «Розфарбуй своє життя», концерт «Світ дитинства» та флешмоб «Мій кольоровий світ».

13 червня в Палаці культури міста Луцька свої творчі здобутки на мистецькому вернісажі «Веселка талантів» представляли зразковий ансамбль сучасного танцю «Антарес», народний вокальний квартет «Нота Нео», зразкова вокальна студія «Зернятко», народний вокальний ансамбль «Аколада», Вікторія Гурська.

17 червня, напередодні Дня медичного працівника, творчі колективи центру з концертною програмою відвідали Волинський обласний медичний центр онкології. Пісенні вітання звучали у виконанні Олександра Гаврилюка, Вікторії Гурської, Наталії Лисак, народного вокального ансамблю «Аколада».

У вихідні дні та під час канікул діти відвідали різноманітні за тематикою та технікою майстер-класи: «Мак пам'яті» (фетрова аплікація), «Веселковий павич» (у техніці орігамі), «Квітова фантазія» (паперова аплікація); «КрасивЕко» (розмальовування екторбинки, техніка – акриловий розпис).

Попри роботу в оффлайні заклад продовжує проводити й онлайн-заходи на сторінці у фейсбуці, серед яких «Чорнобиль немає минулого часу» (до 35-ї річниці Чорнобильської трагедії), виставка фоторобіт «У просторі радості та любові» за участі дитячого фольклорного гурту «Вервечка» (до Дня вишиванки), поетичний відеофлешмоб «Любіть Україну» (до Дня Конституції України). Презентовано творчий відеопроєкт заслуженої артистки України Алли Опейди «Коріння мого роду», куди увійшли 8 народних пісень записаних виконавицею у Луцькому, Рожищенському та Камінь-Каширському районах (колискова «Колисала я», веснянка «Вийшла дівчина», стрілецька пісня «Щось щебече соловей», кант про Ісуса Христа «По святій горі», родинно-побутові пісні «Їхав козак з України», «Ой, давно-давно», «Ішла дівонька», «Запіваємо, побажаємо»).

В рамках проєкту «Онлайн-галерея КМЦ «Красне» представлені авторські роботи художників Миколи Дацюка, Неллі Гергель, Миколи Гладуна.

Аматорські творчі колективи КМЦ «Красне» постійно долучаються до міських та обласних культурно-мистецьких заходів. Зокрема, солістка зразкової вокальної студії «Зернятко» Дарина Лавренюк брала участь у годині пам'яті «На Чорнобильській землі не сідають журавлі» до 35-ї річниці Чорнобильської катастрофи; дитячий фольклорного гурту «Вервечка» демонстрував своє мистецтво на етнофестивалі «Великдень у Луцьку». Солісти зразкової вокальної студії «Зернятко» були учасниками обласних мистецьких заходів: «Вишиванка українського роду» та «Мамина колискова».

Творчі колективи центру стали учасниками міжнародних, всеукраїнських та обласних конкурсів та фестивалів:

- Анастасія Курліщук (солістка зразкової вокальної студії «Зернятко») зайняла I місце, а також відзначена спеціальним дипломом за найяскравіший виступ на III міжнародному відкритому багатожанровому дистанційному фестивалі-конкурсі мистецтв «Лиманські зорі» (м. Миколаїв);

- Тетяни Глушко (солістка зразкової вокальної студії «Зернятко») зайняла II місце на Міжнародному дистанційному багатожанровому весняному Чемпіонаті мистецтв «Warm art fest» та II місце на Всеукраїнському дистанційному вокальному конкурсі «Сонячна домінанта 2021»;

- Аріадна Гуменюк (солістка зразкової вокальної студії «Зернятко») зайняла II місця на Міжнародному дистанційному багатожанровому весняному Чемпіонаті мистецтв «Warm art fest», всеукраїнському дистанційному вокальному конкурсі «Сонячна домінанта 2021», V Міжнародному дистанційному багатожанровому фестивалі-конкурсі мистецтв «Арт Центр Талантів – 2021» (м. Харків), II Міжнародному фестивалі-конкурсі «Веселкова мрія» (с. Комарів, Червоноградський район, Львівська обл.);

- Дарини Лавренюк (солістка зразкової вокальної студії «Зернятко») лауреат I премії (номінація «вокал») на II Міжнародному фестивалі-конкурсі «Веселкова мрія» (с. Комарів, Червоноградський район, Львівська обл.); лауреат I місця (номінація «солісти-вокалісти») у XII обласному дистанційному фестивалі-конкурсі «Ти не згасла, зоре ясна» імені заслуженого артиста України Олександра Самохваленка;

- Анастасія Демковська (солістка зразкової вокальної студії «Зернятко») зайняла I місце на всеукраїнському дистанційному фестивалі-конкурсі мистецтв «Країна мрій – Україна» (м. Львів);

- зразковий ансамбль сучасного танцю «Антарес» здобув Гран-прі (старша вікова категорія, номінація «сучасна хореографія»); I місце (середня та молодша вікова категорія); II місце (середня та молодша вікова категорія, номінація «народна хореографія») на II Міжнародному фестивалі-конкурсі «Веселкова мрія» (с. Комарів, Львівська обл.); нагороджений дипломом за

участь у Міжнародному фестивалі-конкурсі танцю народів світу «Веселкова Терпсіхора» (м. Київ); здобув III місце на IV Всеукраїнському фестивалі-конкурсі з хореографічного мистецтва «Grand Spring Festival» (м. Рівне);

- народне вокально-інструментального тріо «Лелія» взяло участь у концерті-відкритті II відкритого регіонального конкурсу юних бандуристів «Бандурний причал» до 90-річчя Одеської обласної філармонії (м. Одеса).

До 30-ї річниці Незалежності України було організовано цикл мистецьких заходів, серед яких: святковий концерт «Краса і велич символів держави»; молодіжна караоке-вечірка «Пісенна 30-ка»; майстер-клас для дітей «Синьо-жовтий оберіг».

4 вересня на Театральній площі, в рамках святкування Дня міста, творчі колективи та окремі виконавці закладу презентували аудіоальбом пісень на вірші Лесі Українки «Мій шлях». У вересні в галереї культурно-мистецького центру експонувалася виставка живопису «Древній Лучеськ очима художників», де були представлені творчі роботи Миколи Дацюка, Івана Бойка та Миколи Калмака.

Впродовж липня-вересня діти мали можливість відвідати цікаві майстер-класи, творчі лабораторії, інформаційні бесіди:

- майстер-клас із виготовлення декору «Моє морське чудовисько»;
- майстер-клас із ліплення «Кольорове літо»;
- майстер-клас із ткацтва «Кольоровий килимочок»;
- майстер-клас від майстрині Наталії Бугай «Лялька-мотанка»;
- майстер-клас «Секрети краси» від б'юті-експертки Тетяни Жидкової;
- майстер-клас з виготовлення та встановлення фотозони «Яскраве літо»;
- майстер-клас «Осіннє дерево» (декоративне панно);
- творча лабораторія «РитмоLOVE» від керівниці народного аматорського вокального гурту «Нота Нео» Аліни Степанюк;
- інформаційні бесіди для дітей «Здоровий голос» та «За мить до виходу на сцену» від керівниці дитячої вокальної студії «SoloWay» Галини Конах.

Онлайн-заходи, які відбулися в третьому кварталі 2021 року: відеопрезентація прем'єри пісні «Лейла» від народного аматорського вокального колективу «Аколада»; показ музичного фільму «Леся Українка: мій шлях» (до 108-річниці з дня смерті Лесі Українки); виставка акварельних робіт «Як дитиною бувало». В рамках проєкту «Онлайн-галерея КМЦ «Красне» представлені авторські роботи художників нашого краю Володимира Місюри та Івана Максимчука.

Протягом кварталу творчі колективи культурно-мистецького центру «Красне» брали участь у загальноміських та обласних мистецьких заходів, серед яких: мандрований фестиваль «З родинного джерела»; загальноміські та обласні святкові урочистості з нагоди Дня Державного прапора України; мистецький проєкт «Я люблю Україну», приурочений 30-й річниці Незалежності України; обласний мистецький форум «Україно моя! Ти у мене єдина»; святкові урочистості до Дня міста; концерт пісень на поезію Івана Корсака «Імена твої, Україно»; тематична програма до Дня людей поважного віку та Дня ветерани.

Колективи закладу презентували своє мистецтво на святі села Прилуцьке (народний аматорський вокальний квартет «Нота Нео»), селища Рокині (зразкова вокальна студія «Зернятко»); мистецьких урочистостей до Дня міста Володимира-Волинського (народний аматорський вокальний ансамблю «Аколада»); міжнародному фестивалі літньої сеньйоріади «Спорт для всіх заради здоров'я» (народне аматорське вокально-інструментальне тріо «Лелія»); телевізійному марафоні «День народження 12 каналу» (Галина Конах та солістка дитячої вокальної студії «Соловей» Маргарита Савчук).

Творчі колективи культурно-мистецького центру «Красне» стали учасниками міжнародних та всеукраїнських конкурсів та фестивалів:

- Анастасія Демковська, солістка зразкової вокальної студії «Зернятко», зайняла I місце на міжнародному дистанційному фестивалі-конкурсі «SPACE PARTY 2021» (м. Одеса);

- народний аматорський вокальний гурт «Нота Нео» здобув Гран-прі (номінація «Кліп») на всеукраїнському дистанційному національному фестивалі мистецтв «БУМ Фест» (м. Харків);

- Аріадна Гуменюк, солістка зразкової вокальної студії «Зернятко», зайняла I місце (номінація – вокал) на III міжнародному фестивалі-конкурсі «Майбутнє України (м. Сокаль, Львівська область)

- зразковий аматорський ансамбль сучасного танцю «Антарес» здобув перемогу (I місце) на III міжнародному фестивалі-конкурсі «Майбутнє України (м. Сокаль, Львівська область).

Підсумовуючи зазначимо, що тривала історія культурно-мистецького центру «Красне» свідчить про потужний колектив, який сформувався за роки його існування. З часу свого заснування заклад постійно розвивався у напрямку збільшення кількості колективів та окремих виконавців, згуртовуючи навколо себе творчих людей різного віку. Ї зараз у КМЦ працюють колективи і з уже чималою творчою історією, яка починалася ще у 1970-х роках, і молоді колективи, які на так давно створилися й почали свою діяльність.

Станом на 2021 рік ключовим моментом і новою точкою відліку в історії культурно-мистецького центру «Красне» став 2019 рік та перехід з районного підпорядкування у міське. Ця, здавалося б, лише бюрократична зміна позначилася і на творчій стороні роботи закладу. Відчутна фінансова підтримка, порівняно з тим, що було в районі, інші вимоги до роботи, а ще це час реформування роботи усієї галузі, про що ми зазначали вище, відкрили нові можливості для розвитку і заклад сповна ними скористався. За неповних три роки роботи як структурної одиниці комунального закладу «Палац культури міста Луцька» вдалося реалізувати чимало своїх заходів і взяти участь в різноманітних обласних та міських.

Випробуванням для усієї галузі культури став 2020 рік через карантинні обмеження пов'язані з поширенням COVID-19. Це був важкий удар по культурі, яка виявилася фактично не готовою до такого. Складним цей період

був і для КМЦ «Красне», та закладу вдалося знайти шлях виходу. З'явилися нові онлайн-проекти, які продовжують свою роботу далі. Таким чином можна сказати, що карантин зіграв досить позитивну роль в роботі, адже став стимулом і для освоєння соцмереж, як майданчика для взаємодії зі споживачами культурних послуг, і для пошуку нових форм творчої реалізації.

3.2. Розробка стратегічного плану розвитку культурно-мистецького центру «Красне» комунального закладу «Палац культури міста Луцька» для задоволення потреб громадян в культурних послугах

Яким би не був творчий потенціал колективів та окремих виконавців будь-якого закладу культури, та все ж важливу частку успішної роботи складає правильно й відповідно до обставин побудований менеджмент. На прикладі культурно-мистецького центру «Красне» бачимо, що управлінська діяльність здійснюється досить успішно саме для можливості творчим працівникам, колективам та їх учасникам проявити себе, беручи участь і долучаючись до різноманітних заходів. Та все ж вбачаємо набагато більший потенціал для розвитку саме цього закладу культури в тих умовах, в яких він зараз знаходиться. Тому, відповідно до завдань цього дослідження і методичних рекомендацій щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору, спробуємо далі розробити стратегічний план розвитку для культурно-мистецького центру «Красне», щоб покращити його роботу й залучити ще більше громадян до участі в культурно-мистецькому житті громади.

1. Інформація про підприємство.

Діяльність центру спрямована на створення, розповсюдження та популяризацію культурних надбань, а відтак головними функціями закладу культури є: розвиток аматорського мистецтва; створення та організація діяльності творчих колективів, гуртків, студій, любительських об'єднань,

клубів за інтересами тощо; підтримка соціально важливих культурно-творчих, пізнавально-розважальних, художньо-естетичних ініціатив; впровадження нових форм організації дозвілля відповідно до потреб населення.

Культурно-мистецький центр «Красне» є структурним підрозділом комунального закладу «Палац культури міста Луцька» та підвідомчою установою департаменту культури Луцької міської ради. На сьогоднішній день у закладі культури функціонують 8 творчих колективів, 6 з яких удостоєнні звання «народний» та «зразковий». Творчі колективи центру є постійними учасниками загальноміських та обласних мистецьких заходів, лауреатами всеукраїнських та міжнародних конкурсів і фестивалів. Працівники центру, а це 15 осіб, є організаторами та ініціаторами проведення цікавих концертів, мистецьких зустрічей, тематичних вечорів, майстер-класів тощо.

За час своєї роботи, як культурно-мистецького центру, з травня 2019 до 2021 року закладом організовано й проведено близько 500 заходів у оффлайн та онлайн форматах.

2. Аналіз середовища.

Приміщення культурно-мистецького центру «Красне» знаходиться на вулиці Ковельській, будинок 56, є будівлею не новою і першочергово не призначалося для закладу культури. Колись це був торговий дім братів Жданових (див. дод. 4). Будівля потребує модернізації, але важливо й не втратити її історичну основу.

Другий поверх приміщення КМЦ «Красне» знаходиться в оренді бібліотеки-філії №3 для дорослих, це залишає для роботи колективів центру дуже мало приміщень. Фактично усі репетиції аматорських колективів проходять в актовій залі, крім деяких індивідуальних занять вокалом у двох малих кабінетах. Це по-перше створює некомфортні умови для учасників клубних формувань та керівників творчих колективів, бо це створює обмеження на одночасне проведення репетицій кількома колективами.

Відповідно відсутність достатньої кількості кімнат гурткової роботи гальмує розвиток аматорського мистецтва, а відтак створення нових творчих колективів, які могли б функціонувати в закладі. Крім того КМЦ втрачає можливість отримувати додаткові прибутки, наприклад, за оренду залу.

Культурно-мистецький центр «Красне» один із п'яти закладів у підпорядкуванні комунального закладу «Палац культури міста Луцька». Крім самого Палацу і КМЦ «Красне» у структурі перебувають також: Будинок культури мікрорайону Вересневе, Теремнівський будинок культури, Клуб «Сучасник» та Прилуцький будинок культури.

Якщо порівняти результати роботи усіх структурних підрозділів, то можна побачити, що КМЦ «Красне» є лідером за кількістю і якістю організованих заходів. Кількісну перевагу над усіма звісно має комунальний заклад «Палац культури міста Луцька», як вершина структури, тим не менш варто зазначити, що переважно це відбувається не за рахунок ініціативи самого закладу, а через ряд обов'язків, які на нього покладені під час різних міських та обласних заходів.

Крім того існує фактор нездорового конкурентного середовища, як наслідок nepotизму серед керівництва галузі.

SWOT-аналіз:

	ПЕРЕВАГИ	МОЖЛИВОСТІ	
ВНУТРІШНІ ЧИННИКИ	1. 8 клубних формувань 2. Перспективний колектив 3. Хороше приміщення в районі міста, що активно розвивається 4. Постійні відвідувачі 5. Професійна репутація	1. Збільшення кількості колективів і творчих працівників 2. Більше послуг для відвідувачів 3. Проектна діяльність 4. Платні послуги	ЗОВНІШНІ ЧИННИКИ
	1. Низький рівень ініціативності працівників 2. Обмежена можливість використання приміщення 3. Недостатньо присутності в інформаційному просторі 4. Слабке технічне забезпечення 5. Структурна, одиниця, а не окрема юридична особа	1. Неефективне вище керівництво 2. Зменшення фінансування 3. Втрата працівників	
	НЕДОЛІКИ	ЗАГРОЗИ	

3. Місія, стратегічна концепція, цінності та стратегічні напрямки.

Культурно-мистецький центр «Красне» як суб'єкт структури культурної галузі Луцької міської територіальної громади має потенціал стати культурним ХАБом, що може об'єднати навколо себе представників мистецького кола міста, зацікавлених осіб, а також широке коло споживачів культурних послуг. Цього всього можна досягнути власними силами працівників КМЦ. Культурно-мистецький центр «Красне» має стати місцем творчості для кожного.

В більших масштабах КМЦ «Красне» має потенціал стати потужним осередком культури в громаді, об'єднавши навколо себе інші заклади. Логічним бачимо виокремлення КМЦ, як окремої юридичної особи, з подальшим переведенням йому в підпорядкування клубів сіл Забороль, Сьомаки, Шепель.

Основою для подальшого креативного розвитку закладу є колективи, що уже там працюють та демонструють високий рівень виконавської майстерності. Вони уже об'єднують навколо себе стільки творчих особистостей, що модно прогнозувати появу нових клубних формувань.

Культурно-мистецький центр «Красне» уже займає провідне місце серед представників вокального й хореографічного напрямків діяльності, та є перспективи розширити охоплення творчих проявів митців і започаткувати їх роботу в закладі.

4. Стратегічні цілі на 2022-2024 рр.

Стратегічна ціль 1. Створення умов для забезпечення в закладі культури сучасної, доступної та якісної системи надання культурно-освітніх послуг відповідно до вимог суспільства, запитів особистості та потреб держави.

Операційні цілі:

- модернізація матеріально-технічної бази культурно-мистецького центру, забезпечення необхідним обладнанням, музичними інструментами, костюмами, тощо;

- реконструкція приміщення та його технічне оснащення в сучасний багатофункціональний мистецький простір;
- вирішення питання щодо передачі другого поверху, де розміщена бібліотека-філія №3 для дорослих, повністю під культурно-мистецький центр «Красне» та облаштування цього приміщення під додаткові кімнати гурткової роботи (зокрема облаштування кімнати для занять хореографією);
- обладнання галереї для проведення мистецьких виставок місцевих митців;

Стратегічна ціль 2. Вдосконалення роботи культурно-мистецького центру шляхом модернізації й забезпечення ефективного управління розвитком закладу.

Операційні цілі:

- навчання для працівників за різними напрямками діяльності закладу;
- підвищення рівня досягнень аматорських колективів;
- моніторинг користувачів культурних послуг та потреб цільової аудиторії;
- реалізація кроссекторальних заходів;
- створення умов для покращення доступу до культурних послуг для дітей, молоді, та людей з інвалідністю;

Стратегічна ціль 3. Забезпечення подальшого розвитку аматорського мистецтва й розширення вже існуючих та запровадження нових напрямків роботи, зорієнтованих насамперед на споживача;

Операційні цілі:

- створення нових клубних формувань і розширення напрямків і форм культурно-дозвілєвої роботи з використанням сучасних інноваційних технологій;
- надання платних послуг;
- збільшення відсотку охоплення культурно-мистецьким життям та дозвіллям жителів громади;

- підвищення рівня поінформованості населення про роботу закладу та його конкурентоздатності на ринку культурно-освітніх послуг.

6. Стратегічні задачі (дії/ініціативи).

Перелік задач для досягнення зазначених вище цілей наведено в Додатку 5.

7. Потенційні ризики та управління ризиками.

Внутрішні ризики виконання поставлених задач можуть проявитися у небажанні колективу розвиватися за поданим планом. Для усунення цього ризику до розробки стратегічного плану рекомендовано залучати усіх штатних працівників, щоб вони могли оцінити ступінь своєї залученості до його реалізації, а також об'єктивно змоделювати свою участь.

Більшість цілей, які визначені в стратегічному плані розвитку культурно-мистецького центру «Красне» можуть бути не реалізованими переважно через зовнішні ризики. Такими вбачаємо перш за все:

- неефективне управління галуззю культури громади в цілому, що може стати на заваді амбітних планів КМЦ. Подолання цього ризику вбачаємо в обґрунтуванні вигод, які настануть у разі успішної реалізації плану, і для КМЦ, і для галузі, і для усієї громади;
- обмежене фінансування. Пом'якшення дії цього ризику вбачаємо через залучення альтернативних джерел фінансування (участь у грантових конкурсах, фандрайзингові кампанії).

Наше переконання, що розроблений стратегічний план є реалістичним для втілення працівниками культурно-мистецького центру «Красне» базується в основному на показниках діяльності закладу у 2021 році, який був надзвичайно продуктивним.

Швидкі темпи з якими почав рухатися заклад після весняного локдауну вилилися у великий та амбітний проєкт «Лєся Українка: мій шлях» до 150-річчя від дня народження видатної волинянки. У рамках проєкту створено 16 музичних творів за віршами Лєсі Українки (половина з яких написана творчими працівниками КМЦ) у виконанні 12-ти колективів та окремих виконавців, відзнято 16 музичних відео на ці композиції, зроблено 16

графічних втілень цитат з листування у співпраці з Волинським національним університетом імені Лесі Українки, зрежисовано музичний фільм, проведено літературно-мистецьке дійство «Я житиму сльозою серед співів» до дня народження поетеси у лютому й концерт-презентацію аудіодиска у вересні 2021 року, виставку акварельних робіт за творами Лесі Українки «Як дитиною бувало». Увесь проєкт (від лютого до вересня) постійно висвітлювався на фейсбук сторінці КМЦ «Красне».

Також у 2021 році колектив закладу став ініціатором проведення мандрованого фестивалю «З родинного джерела». У контексті об'єднання населених пунктів у нові адміністративні одиниці виникла потреба знаходити шляхи для творення уже спільної історії розбудови громади. Тому й закономірно виникла ідея появи такого дійства, адже культура може і повинна виконувати свою згуртовуючу функцію. Фестиваль передбачав проведення заходів у чотирьох селах громади із максимальним залученням їх мешканців. До участі в мандрованому фестивалі були залучені й колективи закладу, зокрема вокальний дует «Душа Волині», гурт «Нота Нео», ансамбль «Аколада», ті які працюють з українською народною піснею, адже фестиваль мав визначену тематику.

В середині літа культурно мистецький-центр «Красне» долучився до реалізації проєкту «Музична вистава «У чужому пір'ї» за п'єсою Марійки Підгірянки – це інклюзивний проєкт, який реалізовувала громадська організація «Інклюзивні студії» за підтримки Українського культурного фонду.

На завершення 2021 року в культурно-мистецькому центрі «Красне» вже запланована постановка новорічного мюзиклу за участі дитячих колективів – ансамблю сучасного танцю «Антарес» та вокальної студії «Зернятко». Плануються також гастролі з цією виставою селами міської територіальної громади.

Отже, можемо констатувати, що робота закладу з чималою історією в нових умовах децентралізації зазнала певних позитивних змін. Відчуття

творчої свободи, краща матеріальна підтримка – і з'явилося більше можливостей для креативу й виникла потреба стратегічного планування. Таким чином стратегічний план є комплексом матеріально-технічних та культурно-мистецьких проєктів із визначенням шляхів їх реалізації. У ньому максимально враховані потреби населення мікрорайону щодо культурних-мистецьких послуг та працівників закладу, й передбачені заходи з їх подальшого моніторингу. План відображає пріоритетні напрями діяльності закладу культури на 2022-2024 роки. Виконання його можливе за умови підтримки і координації діяльності органами місцевого самоврядування.

ВИСНОВОК ДО ТРЕТЬОГО РОЗДІЛУ

З метою подальшого розвитку закладу культури, зростання його позитивного іміджу та конкурентоздатності на ринку культурно-освітніх послуг міста, підвищення ефективності роботи закладом запропоновано стратегічний план. У якому акцент у першу чергу поставлено на фінансово-матеріальному забезпеченні з метою покращення якості проведення культурно-мистецьких заходів та створення нових аматорських творчих колективів. Зазначається також, що основні шляхи розвитку культурно-мистецького центру «Красне» спрямовані в площину цінностей особистісного розвитку та відкритості закладу; модернізацію чинників, які впливають на якість культурно-освітніх послуг, зміст та форми роботи культурно-мистецького центру.

Зважаючи на тенденції, які переважають зараз в галузі культури, вбачаємо потребу акцентувати на розбудові закладу за принципом «від людини». Перш ніж планувати будь-які активності потрібно з'ясувати для кого вони мають бути, чи є зацікавлені у них. А ще краще промоніторити, хто є цільовою аудиторією і чого саме вона потребує. Саме тому такі заходи передбачені операційними цілями стратегічного плану.

Звісно, плануючи свою, клубний заклад відштовхується від можливостей колективу. І якщо є відповідні спеціалісти, то з'являються відповідно й нові

гуртки, колективи тощо. Та з іншого боку, з'ясувавши, які потреби є в людей, можна буде планувати роботу так, щоб залучати нових спеціалістів, як на постійній основі, так і на аутстафі. Останній варіант, розглядаємо, як чудову перспективу для сільських клубів, де часто весь колектив складається з одного завідувача. Звісно, одна людина не може задовільнити попит на культурні послуги навіть маленького села, але співпраця з іншими закладами та їх спеціалістами дозволила б розширити спектр послуг та залучити більше мешканців громади до культурного життя.

Повертаючись до стратегічного плану культурно-мистецького центру «Красне», хочемо акцентувати ще на одному важливому аспекті – комунікаційній роботі. Практика не надто дбати про донесення інформації про свою роботу, про заходи, події, про свої новини, на жаль, притаманна більшості закладів, департаментів й управлінь органів місцевого самоврядування. І в цьому вбачаємо велику проблему саме для закладів культури, бо часто вони залишаються невидимими для більшості мешканців громади. Трапляється, що хороший з мистецької точки зору захід може відбуватися фактично без глядачів просто через те, що останні не мали можливості дізнатися про нього.

Саме досвід роботи в карантинний період, коли у звітах одним з показників виконаної роботи заклади подавали графіки взаємодії зі сторінкою в фейсбуці, мав би показати наскільки важливо доносити інформацію до кінцевого споживача. Тому стратегічним планом передбачена постійно робота з просування роботи закладу.

Ще одним напрямком роботи, який потрібно активно розвивати – це пошук альтернативних джерел фінансування, а саме залучення грантових коштів. Акцентуємо саме на грантах, адже їх отримання передбачає розробку проєкту, а тут вже йдеться про проєктний менеджмент, який в сучасних реаліях є необхідним знанням та вмінням для працівників галузі культури.

ВИСНОВКИ

1. Проаналізувавши ті обставини, у яких зараз працюють заклади культури в Україні, можемо стверджувати, що реформа децентралізації відкрила перед закладами культури вікно можливостей. Нові умови управління, фінансування та креативності. Саме зараз з'явився шанс для застарілої та законсервованої мережі закладів віднайти спосіб для переродження й активізації. Централізована система управління закладами культури, що у спадок дісталася нам ще з радянських часів, вичерпала себе остаточно. Вона не готова оперативно реагувати на ті зміни, що відбуваються в усіх інших сферах життєдіяльності країни і, безумовно, впливають і на культуру.

Потреба реформування галузі культури, що постала через децентралізацію, зробила видимими чимало проблем, які потребують негайного вирішення. На поверхні тепер низький престиж професії і низький рівень оплати праці – взаємозалежні речі. Шокуючою є неготовність клубних закладів, а швидше їх керівників запроваджувати інновації – працювати за принципом «ми так завжди робили» для багатьох є зручнішим. В процесі вивчення мережі закладів з'ясувалася ще одна обставина – небезбар'єрність доступу до культури – тут йдеться про можливість взагалі отримати культурну послугу, а не про можливість потрапити до закладу людині з інвалідністю, хоча з цим теж є проблеми. В той час, коли держава декларує отримання базових культурних послуг для усіх, є люди, які не мають жодної можливості їх отримати. Потрібно також змінити підходи до надання послуг, і здійснювати їх відповідно до потреб цільової аудиторії, а не рішення керівництва.

Під час дослідження ми з'ясували, що важливою обставиною в реформуванні галузі культури й подальшому управлінні нею, є побудова нових цільових програм, що базуються на локальних особливостях і традиціях народної культури.

Настав час сприймати культуру як провідний чинник суспільного поступу держави, а для цього оновлення потребує законодавча база. Потрібно також переглянути підходи до фінансування й осучаснити мережу закладів, і матеріально, і морально. Подбати про підготовку професійних менеджерів культури, які готові справлятися із викликами сьогодення.

Великими кроками розпочала рухатися цифровізація галузі, що сталося через пандемію, яка накрила світ у 2020-му. Та коли цей поступ не підтриманий відповідними управлінськими рішеннями, він, звісно, сповільнюється.

2. Потреба оновити законодавство України, що стосується культури, виникла не лише через реформи всередині країни, але й через її поступову інтеграцію в європейський контекст. Й це оновлення стосується не лише культури, але й усіх сфер життєдіяльності країни. Звісно, з часу Незалежності якісь зміни в законодавчій базі відбуваються, та вони, традиційно, є не такими швидкими, як зміна ситуації навколо – багато напрямів культури й досі залишаються неохопленими на законодавством.

Базові положення про забезпечення громадян культурними послугами прописані в Конституції України. А правові засади діяльності у сфері культури визначає Закон «Про культуру» та низка інших правових актів. Вивчивши законодавство, що стосується культури маємо охарактеризувати його як таке, що повільно реагує на виклики сьогодення. Адже давно вже на часі осучаснення понятійного апарату, законодавчого врегулювання потребує також низка сфер, що уже функціонують і є важливою складовою культурного процесу. Зокрема йдеться про аматорську діяльність, яка в Україні складає потужну конкуренцію професіоналам – уже прийшла пора стерти межу між ними.

Внаслідок реформи децентралізації значна частина повноважень перейшла до органів місцевого самоврядування, це стосується й закладів культури. Перевагою є те, місцева влада краще орієнтується в ситуації на місцях, відповідно може приймати ефективніші рішення, що стосуються

управління клубними закладами і сектором культури загалом. Та з іншого боку, перекладені на органі місцевого самоврядування обов'язки не завжди підкріпленні фінансовою підтримкою, тому вони не завжди мають ресурси й політичну волю підтримувати культуру, на противагу вирішенню нагальних побутових проблем громади й тому, що швидше можуть оцінити виборці. Таким чином Постанова Верховної Ради України «Про недопущення закриття об'єктів соціально-культурного призначення в сільській місцевості» допомагає вберегти клубні заклади від закриття, та це не завжди означає, що вони можуть повноцінно функціонувати.

У контексті зазначеного вище, варто сказати, що на часі прийняття законів про меценатство та благодійність, які б урегулювали можливість для галузі культури залучати додаткові кошти для свого розвитку.

3. Досліджуючи мережу закладів культури України ми виявили, що вона має чіткий територіальний розподіл, який позначився на схемі розміщення клубних закладів, що характеризується нерівномірним доступом населенні до культурних послуг. Відчутною ця ситуація стала знову ж таки в контексті реформи децентралізації, яка змінила адміністративно-територіальний поділ України, а відповідно, й структуру підпорядкування закладів. У Волинській області з 15-ти колишніх районів було утворено 4, отже припинила свою діяльність велика кількість районних установ. Тобто вони перейшли у власність об'єднаних територіальних громад.

Та рівномірний розподіл районів та громад зовсім не означає такий же в питанні надання культурних послуг. Зважаючи на те, що більшість клубних закладів на Волині сільські (їх – 93%), можемо сказати що зараз область, яку географічно можемо розділити на три райони: південний, центральний і північний, має такі території, де дуже низьке охоплення населення культурними послугами. В таких умовах вбачаємо потребу переорієнтації закладів культури на роботу в межах територіальних громад з акцентом на місцевий творчий ресурс та локальні традиції.

В містах ситуація з культурними послугами зазвичай краща. Та попит на культуру є, тому зараз спостерігаємо тенденцію до створення нових дозвіллевих центрів, які з'являються в старих будівлях колишніх заводів, наприклад. Навколо реновації закинутих в часи кризи промислових приміщень об'єднуються представники бізнесу, активна громадськість і митці. Таким чином утворюється новий мультидисциплінарний креативний простір, який продукує нові форми взаємодії мистецтва і міста.

Важливою функцією, що виконують ці нові майданчики для творчого пошуку себе, є залучення молоді. У традиційних закладах культури є прогалина в роботі з цією групою населення. Та поява нових креативних майданчиків стимулює оновлення підходів до роботи у клубних закладах державного сектора. Тут теж з'являється розуміння потреби шукати нові шляхи взаємодії з аудиторією, тому відбувається, не типовий раніше, але необхідний в наш час, вихід клубних закладів та їх працівників у соцмережі, пошук цікавих інноваційних форм діяльності для залучення більшої кількості людей, в тому числі і молоді. Відбувається переорієнтація в розумінні фінансового забезпечення – постає питання про надання платних послуг (ця можливість закріплена законодавчо та мало реалізовується на практиці), залучення альтернативних джерел фінансування шляхом фандрайзингу, отримання грантів тощо.

4. Зважаючи на описані вище обставини існування закладів культури на сучасному етапі розвитку, назріла потреба в реформуванні управління закладами не лише зовнішнього, що здійснюється органами влади, а й внутрішнього, що виконує керівництво закладу. Ми уже зазначали, що кадрова проблема є актуальною для галузі, та ще більше вона проявляється, коли йдеться про культурний менеджмент. У тих умовах, в яких зараз мають працювати заклади культури, дуже важливим є сучасний підхід до вирішення усіх питань пов'язаних і з господарськими, і з творчими процесами. Взаємодія з владою, визначення напрямку розвитку закладу, пошук фінансування, забезпечення розвитку працівників – це той мінімум який

покладається на керівника закладу культури, не кажучи вже про запровадження інновацій, освоєння нових технологій та проєктну діяльність.

Невід'ємною складовою успішного управління закладом наразі є стратегічне планування. Запровадження стратегічного планування в діяльності закладу потребує чимало змін, і його успіх залежить не лише від професіоналізму керівника, а від ступеня залученості усіх членів колективу. Лише спільна робота над стратегією розвитку дасть найкращі результати, які реалізовувати командою набагато ефективніше. За таким же принципом стратегічні плани окремих закладів культури, мають перекликатися, а радше бути логічним продовженням стратегій розвитку галузі культури громад, а ті в свою чергу – державної стратегії. Тоді усі разом рухатимуться в одному напрямку й з більшою ймовірністю досягнуть поставлених завдань.

Саме правильне визначення цілей під час стратегічного планування сприяє ефективному управлінню. Тому важливим етапом перед формулюванням стратегічних напрямів є аналіз теперішньої ситуації, докладне вивчення якої може або підтвердити обраний напрямок розвитку, або кардинально його змінити. Стратегія допомагає обрати правильний напрямок руху і йти до нього не відволікаючись на другорядні проблеми, а такий метод роботи часто притаманний закладам культури – краще робити якісь речі, що мають короткостроковий результат, зате ефект видно відразу.

Тоді коли робота за стратегічним планом не лише допомагає досягати поставлених довгострокових цілей, вона вирішує й багато поточних питань, але за набагато ефективного використання ресурсів.

5. Оцінюючи роботу культурно-мистецького центру «Красне» комунального закладу «Палац культури міста Луцька» варто зазначити, що історія закладу розпочалася ще у 1960-их роках. З того часу й аж до 2019-го року він функціонував як районний будинок культури. За цей час там розпочали свою роботу різні творчі колективи: камерний хор, вокально-інструментальне тріо «Лелія», гурт «НотаНео», ансамбль сучасного танцю «Антарес», вокальна студія «Зернятко». У 2000-х також з'явилися вокальний

ансамбль «Аколада», фольклорний гурт «Вервечка» та вокальна студія «SoloWay». Творчі колективи закладу є постійними учасниками різноманітних міських та обласних заходів, а також переможцями та лауреатами міжнародних та всеукраїнських конкурсів та фестивалів.

Незважаючи на свою успішну роботу в 2019 році існування закладу опинилося під загрозою, адже через переформовування районів його хотіли ліквідувати, бо не могли утримувати. Після кількох місяців невизначеності будинок культури перейшов на баланс Луцької міської ради й став структурним підрозділом комунального закладу «Палац культури міста Луцька» у підпорядкуванні Департаменту культури Луцької міської ради, - так з'явився культурно-мистецький центр «Красне». Ця зміна стала новим етапом в житті будинку культури. Вдалося зберегти колектив і навіть доповнити його новими людьми (зараз 15 працівників), відбулася зміна керівника – директоркою стала заслужена артистка України Алла Опейда. За три неповних роки діяльності працівниками закладу було проведено близько 500 різноманітних заходів, крім звичних раніше концертів, почали з'являтися й інші форми роботи – започаткували майстер-класи для дітей, тематичні зустрічі, конкурси. Покращилося й фінансове забезпечення, тому вдалося зробити ремонт коридорів, галереї та кабінетів, закупити нової техніки.

Отримавши хорошу підтримку заклад почав набрати обертів й уже в 2021 році наважився започатковувати масштабні проєкти – так з'явився літературно-мистецький проєкт «Леся Українка: мій шлях», виникла ідея фестивалю «З родинного джерела» й була реалізована спільно з департаментом культури, на кінець року запланована прем'єра дитячого новорічного мюзиклу «Яскрава зіронька».

6. Потужний творчий потенціал колективів та окремих виконавців все ж неможливо реалізовувати без правильної побудови менеджменту. На прикладі культурно-мистецького центру «Красне» можемо побачити, що управління досить успішно впливає саме на розвиток творчих можливостей працівників та учасників колективів. Та потенціал закладу й колективу є

набагато більшим, й тому вбачаємо потребу в розробці стратегічного плану для подальшої роботи.

Визначаючи стратегічні напрямки розвитку культурно-мистецького центру «Красне», ми провели аналіз середовища та SWOT-аналіз, та визначили три стратегічні цілі:

Стратегічна ціль 1. Створення умов для забезпечення в закладі культури сучасної, доступної та якісної системи надання культурно-освітніх послуг відповідно до вимог суспільства, запитів особистості та потреб держави;

Стратегічна ціль 2. Вдосконалення роботи культурно-мистецького центру шляхом модернізації й забезпечення ефективного управління розвитком закладу;

Стратегічна ціль 3. Забезпечення подальшого розвитку аматорського мистецтва й розширення вже існуючих та запровадження нових напрямків роботи, зорієнтованих насамперед на споживача.

Планом виконання кожної поставленої стратегічної цілі є операційні цілі, які в свою чергу поділяються на конкретні менші завдання. Й таким чином маленькими кроками заклад може рухатися до досягнення більшої мети, покращити і масштабувати свою взаємодію з аудиторією для надання якісних культурних послуг, й отримати ще більший потенціал для розвитку в довгостроковій перспективі.

Підсумовуючи, зазначимо, що модернізація діяльності клубних закладів у контексті соціокультурних перетворень є актуальним питанням не лише в контексті забезпечення населення якісними культурними послугами. Трансформація усієї галузі культури, яка на сьогодні є важливим фактором не лише в соціокультурному, а й економічному розвитку українського суспільства, є стратегічно важливою для майбутнього усієї України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк О. В. Менеджмент культурно-мистецької сфери. Часопис Національної музичної академії України ім. П. І. Чайковського. 2011. № 2. С. 104–110
2. Аксютіна А.В. Інституціональний аспект адміністративно-правового забезпечення населення культурними послугами. Правова позиція, № 4 (25). 2019. С. 25-31
3. Баласанян В. Культура і децентралізація: що робити з сільськими клубами. Децентралізація (сайт) URL: <https://decentralization.gov.ua/news/11957> (дата звернення: 28.08.2021)
4. Бовсунівська В., Бутник О. Децентралізація в сфері культури: досвід ефективної реформи європейських країн для України. Інвестиції: практика та досвід № 24. 2018. С. 79-83
5. Волинець В. О. Віртуальна реальність у соціокультурному просторі сучасності. Культура України. Випуск 52. 2016. С. 120-127
6. Вплив культури на економічний розвиток: Внесок культури в туризм (як одну з креативних індустрій). Культура і Креативність (сайт). URL: <https://www.culturepartnership.eu/ua/page/culture-matters> (дата звернення: 08.09.2021)
7. Вплив культури на регіональний розвиток та містобудування: Внесок у поліпшення інфраструктури. Культура і Креативність (сайт). URL: <https://www.culturepartnership.eu/ua/page/culture-matters> (дата звернення: 08.09.2021)
8. Вплив культури на економічний розвиток: Створення нормативно-правової бази для розвитку культурних і креативних індустрій та креативної економіки. Культура і Креативність (сайт). URL: <https://www.culturepartnership.eu/ua/page/culture-matters> (дата звернення: 08.09.2021)

9. Громлюк І., Струк А. Коли мистецтво заробляє. Як креативні індустрії в Україні можуть стати потужною економічною силою. The Ukrainians. 2021. URL: <https://theukrainians.org/koly-mystetstvo-zarobliaie/?Fbclid=iwar3du7aiv2uiwfcfvywaxrzznldxhmijcais69fsw8qpmr4woihqolavfs0> (дата звернення: 08.08.2021)
10. Головач Н. М. Менеджмент культури в контексті сучасних соціокультурних перетворень. Культура і сучасність №2. 2017. С. 10-15
11. Головач Н. М. Потенціал культурних послуг в сучасних умовах розвитку українського суспільства. Культура і сучасність: альманах. 2021. С. 210-215
12. Грушина А. І. Методика оцінки ефективності стратегічного управління фінансовими ресурсами закладів культури клубного типу. Економіка і менеджмент культури. 2017. С. 46-60
13. Грушина А. І. Формування системи стратегічного управління в галузі культури. Вісник київського національного університету культури і мистецтв: науковий збірник, випуск 2. Київ, видавничий центр КНУКІМ. 2018. С. 107-119
14. Грушина А. І. Особливості організації системи менеджменту сфери культури та мистецтв. Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності. 2018. № 1. С. 53–63
15. Деякі аспекти культурних практик і культурної інфраструктури України. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/503/1.pdf> (дата звернення: 27.09.2021)
16. Довгострокова стратегія розвитку культури в Україні до 2025 року. Альянс Культури. 2014-2015. 37 с. URL: https://www.cultura.kh.ua/images/stories/innovaciyna_diyalnist/dovgostrokova_strategiya_rozv_.pdf (дата звернення: 27.08.2021)

17. Економічна привабливість української культури. Аналітична доповідь. Київ. 2019. 161с. URL: <Http://www.ier.com.ua/ua/projects?Pid=6219> (дата звернення: 17.08.2021)
18. Євсєєва О. О. Вдосконалення державного регулювання розвитку системи культури в регіоні. Бізнесінформ. 2013. № 4. С. 22–28. URL: http://business-inform.net/pdf/2013/4_0/22_28.pdf (дата звернення: 28.08.2021)
19. Єрємїна О. В. Фінансове забезпечення реалізації державної політики у сфері культури в умовах децентралізації. Державне будівництво. 2021. С.1-14
20. Здіорук С. І., Литвиненко О. М., Розумна О. П. Культурна політика України: національна модель у європейському контексті : аналіт. доп. Київ: НІСД. 2012. 64 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2013-02/Kultura_Zdioruk-beb1d.pdf (дата звернення: 17.08.2021)
21. Інформаційний бюлетень щодо ролі індустрії культури і творчості. Культура і Креативність (сайт). URL: <https://www.culturepartnership.eu/ua/page/culture-matters> (дата звернення: 17.08.2021)
22. Кащенко Н. В. Стратегічне управління у сфері культури України. Наукові перспективи №1(7). 2021. С. 142-154
23. Коваленко-Хурсїна О. Модернізація українського законодавства у сфері культури і театрального мистецтва з огляду на досвід країн Євросоюзу. Альманах НЦТМ імені Леся Курбаса №12. С. 113-133 URL: <http://www.kurbas.org.ua/projects/almanah12/12.pdf> (дата звернення: 14.09.2021)
24. Конституція України. Видавництво «Школа». Київ. 2004. 48 с.
25. Презентовано Концепцію "Децентралізація: сектор Культура". 2017. URL: Концепція децентралізації в секторі культури (дата звернення: 12.08.2021) (назва з екрана)

26. Культура та креативність для порозуміння та розвитку. Стратегія Українського культурного фонду на 2019-2021 роки. URL: <https://ucf.in.ua/storage/docs/12022019/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%84%D0%BE%D0%BD%D0%B4%D1%83.pdf> (дата звернення: 18.08.2021 року)

27. Кучина Н. І. Правова база діяльності клубних закладів України (online). Вісник ХДАК. Випуск 54. 2019. С.18-28

28. Лисакова І. Досвід культурно-дозвіллевої роботи за кордоном: районні культурні центри в Іспанії. Вісник Інституту розвитку дитини. Серія: Філософія, педагогіка, психологія: Збірник наукових праць. Вип. 38. 2015. С. 71-76

29. Лисакова І., Жигалюк К. Проблема конкурентоспроможності закладів культури. Вісник Інституту розвитку дитини. Сер.: Філософія, педагогіка, психологія 35. 2014. С. 93-99

30. Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/Download?Id=3e1db9ca-68ce-4064-a3a7-d45d5a61d621> (дата звернення: 25.09.2021 року)

31. Миронюк Н. Просторові елементи територіальної організації культурної сфери Волинської області. Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Сер. Географія №1 (31). Тернопіль: Тайп. 2012. С. 133-137

32. Нечипоренко Л. В. Функції будинку культури в соціокультурному середовищі сьогодення (online). Культура України. Випуск 64. 2019. С. 175-184. URL: Функції будинку культури в соціокультурному середовищі сьогодення | Культура України (ku-khsac.in.ua) (дата звернення: 05.08.2021 року)

33. Островська-Люта О. Карантин і культура. Як вижити в онлайні. НВ погляди (сайт). 2020. URL: <https://opinion.nv.ua/ukr/karantin-2020-yak-vizhiti-v-onlauni-novini-ukrajini-50077145.html> (дата звернення: 26.09.2021 року)
34. Отрішко М. А. Використання культурних та креативних індустрій як шлях ревіталізації малого міста. Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв: наук. Журнал № 3. 2020. С. 40-45
35. Презентація реформи фінансування системи забезпечення населення культурними послугами. Міністерство культури та інформаційної політики. URL: <https://mkp.gov.ua/news/4118.html> (дата звернення: 28.09.2021)
36. Пінковська Г. Оцінка сучасного стану розвитку культурного середовища регіонів України. Ефективна економіка. № 10. 2014. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?Op=1&z=3424> (дата звернення: 03.08.2021)
37. Плотнік Н. А. Моделювання мережі надання публічних сервісів та послуг у сфері культури харківської області. International Journal of Innovative Technologies in Social Science, no. 4 (25). 2020. С. 45-50.
38. Помаза-Пономаренко А. Л. Стратегія як засіб стабільного розвитку України. International Scientific Journal № 7. 2015. URL: <http://www.internauka.com/uploads/public/14483663697323.pdf> (дата звернення: 15.09.2021)
39. Про внесення змін до Порядку формування базової мережі закладів культури: Постанова Кабінету Міністрів від 15 вересня 2021 р. № 970. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/970-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 12.10.2021)
40. Про затвердження Методичних рекомендацій з питань методологічного забезпечення складання середньо- та довгострокових стратегічних планів розвитку державних підприємств, державних акціонерних товариств та господарських структур. Наказ міністерство економічного розвитку і торгівлі України від 14.08.2013. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0971731-13#Text> (дата звернення: 18.09.2021)

41. Про затвердження переліку платних послуг, які можуть надаватися державними і комунальними закладами культури. Постанова Кабінету Міністрів України від 12 груд. 2011 р. № 1271. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1183-2020-%D0%BF#n10> (дата звернення: 20.09.2021)

42. Про культуру. Закон України. Редакція від 02.10.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text> (дата звернення: 06.10.2021)

43. Проскуріна, М. О. Концепція державної політики економічного розвитку культурної індустрії. Innovative Educational Technologies: European Experience and its Application in Training in Economics and Management. Internship. Riga: Baltic Research Institute of Transformation Economic Area Problems. 2020. С. 134-137

44. Про схвалення Довгострокової стратегії розвитку української культури — стратегії реформ. Розпорядження кабінету міністрів України від 19 серпня 2020 р. № 1035-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/248862610> (дата звернення: 26.09.2021)

45. Садовенко С. М. Клубні заклади як важливий чинник становлення і розвитку культури регіонів України: функції та форми діяльності. Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв № 1. 2015. С. 42-50

46. Свирид І. Є. Інституціональні зміни в структурі клубних закладів, культурологічний альманах. Випуск 13. Міністерство освіти і науки України національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова. 2020. С. 101-103

47. Сельський А. Концепція стратегічного управління в управлінській діяльності. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України 1. 2012. С. 57-65

48. Сергеєнков С. О., Заварзін О. О. Визначення тенденцій у формуванні інтер'єру молодіжного центру культури за умови реновації промислової

будівлі. Технології та дизайн № 4 (21). Київський національний університет технологій та дизайну. 2016. С.1-7

49. Сірий Ю. М. Особливості бюджетного забезпечення сфери надання соціально-культурних послуг як напрям державного регулювання. Державне Управління: удосконалення та розвиток №11. 2011. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=491> (дата звернення: 16.08.2021)

50. Скакун І. «Культура в смартфоні»: чому потрібна діджиталізація українського національного надбання. УП Життя (сайт). 2019. URL: <https://life.pravda.com.ua/columns/2019/11/6/238811/> (дата звернення: 08.08.2021)

51. Смакова Л. В. Особливості фінансування сучасних культурно-мистецьких проєктів в Україні: актуальні тенденції 2018-2020 рр. Культурологічний альманах. Випуск 13. Міністерство освіти і науки України національний педагогічний університет імені М.П. Драгоманова. 2020. С. 104-10

52. Стратегія фандрейзингу Українського культурного фонду. URL: <https://ucf.in.ua/storage/docs/28122019/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D1%84%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D1%80%D0%B5%D0%B9%D0%B7%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D1%83%20%D0%A3%D0%9A%D0%A4%202019-2021.pdf> (дата звернення: 18.08.2021)

53. Строгаль М. О. Роль фандрейзингу в розвитку закладів культури України. Культура України. Випуск 55. 2017. С. 243-254

54. Ткаченко О. Рушійна сила. Чому потрібні інвестиції в культуру. НВ Погляди (сайт). 2021. URL: <https://nv.ua/ukr/opinion/kultura-v-ukrajini-skilki-groshey-z-byudzhetu-2022-pide-na-kulturu-novini-ukrajini-50185801.html> (дата звернення: 12.10.2021)

55. Трач, Ю. В. Тенденції та основні прояви віртуалізації сучасної культури. Культура і мистецтво у сучасному світі №17. 2016. С. 101–108.

URL: <https://doi.org/10.31866/2410-1915.17.2016.156782> (дата звернення: 18.09.2021)

56. Трегуб Г. Мовою пікселів та байтів: Про те, наскільки процес діджиталізації торкнувся української культури. Тиждень №37 (сайт). 2019. URL: <https://tyzhden.ua/Culture/235178> (дата звернення: 27.08.2021)

57. Тюска В. Б., Дзюбишина Н. Б. Соціокультурна дільність закладів культури в нових умовах територіальних громад України. Implementation of scientific foundations in practice. Abstracts of X International Scientific and Practical Conference. Turin, Italy. April 19 – 21, 2021. С. 63-65

58. Фарінья К. Розвиток культурних та креативних індустрій в Україні. Культура і Креативність (сайт). 2017. 59 с. URL: https://www.culturepartnership.eu/upload/editor/2017/Research/Creative%20Industries%20Report%20for%20Ukraine_UA.pdf (дата звернення: 27.09.2021)

59. Федулова Л. І. Культурна децентралізація як складова нової регіональної політики. Регіональна політика. Збірник. Частина перша. 2019 С.110-114

60. Шершньова О.В. Формування нової моделі культурного простору (на прикладі громад Рівненщини): монографія. Український культурний фонд. Острог: ФОП-видавець Свиначук Р.В. 2019. 344 с.

61. Шулюк Б. Моніторинг виконання бюджетних програм у забезпеченні прозорості фінансування соціально-культурних послуг в Україні. Галицький економічний вісник №2(31). 2011. С.146-153

62. Про внесення змін до Закону України "Про культуру" щодо загальних засад надання населенню культурних послуг. Закон України від 29.04.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1432-20#Text> (дата звернення: 27.08.2021)

63. Creative economy report: Widening local development pathways 2013. Special edition. United Nations/UNDP/UNESCO. 2013. URL: <http://www.unesco.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013.pdf> (дата звернення: 23.10.2021)

64. Crossick G., Kaszynska P. Understanding the value of arts & culture. The AHRC Cultural Value Project. Arts and Humanities Research Council. 2016. URL: <http://www.ahrc.ac.uk/documents/publications/cultural-value-project-final-report/> (дата звернення: 23.10.2021)

ДОДАТКИ

Додаток 1

СТРУКТУРА ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАКЛАДІВ
КУЛЬТУРИ ВОЛИНСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Елемент територіальної організації	Рангування елементів територіальної організації	Набір об'єктів культурного обслуговування	Територіальна прив'язка
Культурні пункти		Клуб та бібліотека, або щось одне	Сільські чи селищні поселення
		Бібліотека, клуб, будинок культури	Сільські, селищні, міські поселення та жителі інших поселень в радіусі 3-5 км
Культурні центри	Локальні (місцеві) культурні центри	Окрім базових закладів культури (бібліотека, клуб, будинок культури) є певні визначні культурні об'єкти (музеї, садиби, історико-культурні пам'ятки)	Устилуг, Колодяжне, Затурці, Зимне
	Кущові культурні центри	Окрім базових закладів культури є кінотеатри, музеї, парки культури і відпочинку, видавництва та редакції	Торчин, Берестечко, Овадне, Павлівка Колки, Голоби, Цумань
	Районні культурні центри	Районний будинок культури, районна бібліотека, редакції районних ЗМІ	Адміністративні центри районів – Іваничі, Рожище, Камінь-Каширський, Любомль і ін.)
Культурні вузли		Бібліотеки, клуби, будинки культури, установи початкової та спеціальної культурно-мистецької освіти, музеї, об'єкти культурної спадщини, виробництво товарів культурного призначення, видавництва, редакції, парки культури та відпочинку, кінотеатри	Найбільші міста області: Луцьк, Ковель, Нововолинськ, Володимир-Волинський

РЕГІОНАЛЬНИЙ РОЗПОДІЛ ЗА РІВНЕМ КУЛЬТУРНОГО РОЗВИТКУ ВІДПОВІДНО ДО ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ОБ'ЄКТІВ КУЛЬТУРИ В УКРАЇНІ

Рівень ефективності використання об'єктів культури	Область	Рівень розвитку інфраструктури
Високий	АР Крим, Миколаївська, Харківська, Хмельницька, Черкаська, Чернівецька	Високий та середній
	м. Київ та м. Севастополь	Низький
Середній	Київська та Полтавська області	Середній та нижчий за середній
Середній та нижчий за середній	Вінницька та Чернігівська області	Високий
Нижчий за середній	Дніпропетровська та Луганська області	Середній, нижчий за середній та низький
Низький	Івано-Франківська, Кіровоградська, Тернопільська, Херсонська, Рівненська та Волинська області	Високий та середній
	Донецька, Житомирська, Закарпатська, Запорізька, Львівська, Одеська та Сумська області	Низький та нижчий за середній

[36]

**КОЛЕКТИВИ КУЛЬТУРНО-МИСТЕЦЬКОГО ЦЕНТРУ «КРАСНЕ»
КЗ «ПАЛАУ КУЛЬТУРИ МІСТА ЛУЦЬКА»**

2020 рік

Назва колективу	звання	Кількість учасників
Камерний хор	народний аматорський	23
Вокальний ансамбль «Аколада»	народний аматорський	7
Вокальний квартет «Нота-Нео»	народний аматорський	4
Вокально-інструментальне тріо «Лелія»	народне аматорське	3
Театр-студія «Гармидер»	народний аматорський	25
Ансамбль сучасного танцю «Антарес»	зразковий аматорський	93
Вокальна студія «Зернятко»	зразкова аматорська	13
Дитячий фольклорний колектив «Вервечка»		17
Дитяча вокальна студія «SoloWay»		9

2021 рік

Назва колективу	звання	Кількість учасників
Камерний хор	народний аматорський	23
Вокальний ансамбль «Аколада»	народний аматорський	7
Вокальний квартет «Нота-Нео»	народний аматорський	4
Вокально-інструментальне тріо «Лелія»	народне аматорське	3
Ансамбль сучасного танцю «Антарес»	зразковий аматорський	95
Вокальна студія «Зернятко»	зразкова аматорська	14
Дитячий фольклорний колектив «Вервечка»		15
Дитяча вокальна студія «SoloWay»		10

**РЕТРОСПЕКТИВА БУДІВЛІ
НА ВУЛИЦІ КОВЕЛЬСЬКІЙ, 56 У ЛУЦЬКУ
(теперішнє приміщення КМЦ «Красне»)**



1915 рік



1990-ті рр.



2000-ні рр.

**СТАРТЕГІЧНИЙ ПЛАН
КУЛЬТУРНО-МИСТЕЦЬКОГО ЦЕНТРУ «КРАСНЕ»
НА 2022 – 2024 РОКИ**

Стратегічна ціль 1. Створення умов для забезпечення в закладі культури сучасної, доступної та якісної системи надання культурно-освітніх послуг відповідно до вимог суспільства, запитів особистості та потреб держави		
Операційні цілі	Заходи	Термін виконання
Модернізація матеріально-технічної бази культурно-мистецького центру, забезпечення необхідним обладнанням, музичними інструментами, костюмами, тощо	придбання стаціонарних вокальних мікрофонів	2022
	придбання підвісних мікрофонів (3 шт.)	2022
	придбання комутації для мікрофонів	2022
	придбання звукознімача інструментального (2 шт.)	2022
	придбання підсилювача для акустичної системи (1 шт.)	2022
	придбання стійки мікрофонної (тринога) 4 шт.	2022
	придбання сценічних костюмів для вокального ансамблю «Аколада»	2022
	придбання сценічних костюмів для квартету «Нота Нео»	2022
	придбання сценічних костюмів для народного камерного хору	2023
	придбання сценічних костюмів для тріо «Лелія»	2023
	придбання танцювального взуття для ансамблю танцю «Антарес»	2023
	придбання сценічних костюмів для вокальної студії «Зернятко»	2023
	Реконструкція приміщення та його технічне оснащення в сучасний багатофункціональний мистецький простір	
	реконструкція сцени	2022

	актової зали	
	ремонт та утеплення фасаду приміщення	2023
	заміна та ремонт покрівлі приміщення КМЦ «Красне»	2024
	реконструкція прилеглої території	2022
	придбання одягу сцени	2023
	придбання комп'ютерної техніки (2 ноутбуки)	2022
	придбання електропіано для облаштування класу для занять вокалом	2023
	придбання активної акустичної системи з мікрофоном для облаштування класу для занять вокалом	2022
Вирішення питання щодо передачі другого поверху		2022-2023
	перемовини з керівництвом департаменту культури та міської ради	2022
	облаштування кімнат гурткової роботи другого поверху	2022
	придбання офісних меблів для облаштування кабінетів гурткової роботи	2023
	облаштування кімнати для занять хореографією	2023
Обладнання галереї для проведення мистецьких виставок місцевих митців		2022
	придбання ламп точкового освітлення	2022
	придбання стендів для розміщення робіт	2022
	придбання мольбертів	2022
Стратегічна ціль 2. Вдосконалення роботи культурно-мистецького центру шляхом модернізації й забезпечення ефективного управління розвитком закладу.		
Навчання для працівників за різними напрямками діяльності закладу		2022-2023
	Комп'ютерна грамота та інтернет	2022
	Тендерні закупівлі	2022
	Особливості роботи з людьми з івалідністю	2023
	Проектний менеджмент	2022
	Гендерно-орієнтоване	2023

	бюджетування	
Підвищення рівня досягнень аматорських колективів		2022-2024
	проведення театрально-видовищних програм, концертів, конкурсів	2022-2024
	проведення фестивалів	2022-2024
	участь у конкурсах	2022-2024
Моніторинг користувачів культурних послуг та потреб цільової аудиторії		2022-2024
	анкетування глядачів на заходах	2022-2024
	соціологічні опитування	2022-2024
Реалізація кроссекторальних заходів		2022-2024
	спільні культурно-мистецькі заходи з громадськими організаціями міста;	2022-2024
Створення умов для покращення доступу до культурних послуг для дітей, молоді, та людей з інвалідністю		2022-2024
	облаштування безбар'єрного простору	2022
	встановлення велопарковки	2022
	облаштування дитячого куточка	2023
	створення відкритого простору для перебування відвідувачів (сезонного)	2024
	проведення благодійних концертних програм;	2022-2024
Стратегічна ціль 3. Забезпечення подальшого розвитку аматорського мистецтва й розширення вже існуючих та запровадження нових напрямків роботи, зорієнтованих насамперед на споживача		
Створення нових клубних формувань і розширення напрямків і форм культурно-дозвілєвої роботи з використанням сучасних інноваційних технологій;		2022-2024
	створення та функціонування дитячої театральної студії	2023
	створення клубу кінолюбителів	2022
	придбання мультимедійного проєктора	2022
	придбання екранної конструкції розбірної	2022
	створення студії аеробіки	2024
Надання платних послуг		2023
	оформлення відповідних	2023

	документів у міській раді	
Збільшення відсотку охоплення культурно-мистецьким життям та дозвіллям жителів громади		2022-2023
	Відокремлення в окрему юридичну одиницю	2022
	Приєднання сільських клубів	2023
	Розробка спільної програми розвитку	2023
Підвищення рівня поінформованості населення про роботу закладу та його конкурентоздатності на ринку культурно-освітніх послуг		2022-2024
	виготовлення зовнішньої вівіски культурно-мистецького центру «Красне»	2022
	розробка і виготовлення рекламної продукції до всіх заходів	2022-2024
	висвітлення роботи закладу в соцмережах	2022-2024
	придбання фотоапарату та штативу для нього	2022