

**РІВНЕНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ХУДОЖНЬО-ПЕДАГОГІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
КАФЕДРА ІВЕНТ-ІНДУСТРІЇ, КУЛЬТУРОЛОГІЇ  
ТА МУЗЕЄЗНАВСТВА**

Дипломна робота на здобуття  
освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»  
на тему:

**МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
В УМОВАХ СУЧАСНИХ РЕАЛІЙ**

Виконала студентка освітньо-професійної програми  
I (бакалаврського) рівня спеціальності 028 «Менеджмент  
соціокультурної діяльності»  
Галузь знань 02 – «Культура і мистецтво»  
денної форми навчання  
**Деркач Інна Андріївна**  
Науковий керівник:  
Ст. викл. **Колосюк Ольга Андріївна**  
Науковий консультант:  
завідувач кафедри івент-індустрій, культурології  
та музеєзнавства, професор, канд. пед. наук  
**Виткалов Володимир Григорович,**  
Рецензент:

**Рівне – 2024**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ РЕАЛІЙ.....</b>	<b>11</b>
1.1. Проблема визначення соціокультурної діяльності.....	11
1.2. Менеджмент соціокультурної діяльності: вимоги та виклики у сучасних реаліях.....	17
1.3. Складники професійної компетентності, основні функції та особисті якості менеджера соціокультурної діяльності.....	23
<b>РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ МУЗЕЙНОЇ ГАЛУЗІ.....</b>	<b>32</b>
2.1. Особливості менеджменту в музейній справі як складовій соціокультурної діяльності.....	32
2.2. Сучасні інноваційні проекти у музейній галузі.....	42
<b>РОЗДІЛ 3. ДОСВІД ПРОЄКТНОГО КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО ІСТОРИКО-КУЛЬТУРНОГО ЗАПОВІДНИКА М. ОСТРОГА.....</b>	<b>51</b>
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>60</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....</b>	<b>64</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>72</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Суспільство та культурна сфера не є сталими, а постійно змінюються під впливом різних факторів. Сучасні соціально-економічні реалії, зокрема глобалізація, цифровізація, зміна культурних пріоритетів та зростаючі вимоги аудиторії, потребують нових підходів до менеджменту соціокультурними організаціями.

Соціокультурна діяльність охоплює широкий спектр взаємодій між культурними інституціями та суспільством, включаючи організацію та проведення культурних подій, освітніх програм, виставок, фестивалів, а також підтримку мистецьких проєктів та ініціатив. У цих умовах менеджмент соціокультурної діяльності повинен бути адаптивним, інноваційним і орієнтованим на потреби різних аудиторій.

Цифрова трансформація відчутно вплинула на спосіб споживання культурного контенту. Розвиток цифрових технологій і платформ надає нові можливості для доступу до культурної спадщини та сучасного мистецтва, одночасно ставлячи перед менеджерами завдання адаптації до нових форматів і каналів комунікації. Також важливим аспектом є зміна очікувань і потреб аудиторії. Сучасні відвідувачі культурних заходів та інституцій шукають не лише пасивного споглядання, але й активної участі, інтерактивності та можливості самовираження. Це вимагає від менеджерів розробки нових форматів заходів, програм і сервісів, що враховують потреби різних демографічних груп та сприяють залученню широкого кола відвідувачів.

Фінансові виклики також відіграють значну роль у менеджменті соціокультурної діяльності. Обмеженість бюджетів та необхідність залучення додаткових ресурсів спонукають до пошуку нових моделей фінансування, партнерства з приватним сектором, використання грантів. Ефективне управління фінансовими ресурсами є ключовим для забезпечення сталого розвитку культурних організацій.

Пандемія COVID-19 та воєнні загрози вносять значні корективи у функціонування соціокультурних інституцій, змусивши їх швидко адаптуватися до нових умов, розробляти дистанційні та гібридні формати взаємодії з аудиторією.

Усі ці аспекти ставлять нові завдання перед освітньо-професійними програмами «Менеджмент соціокультурної діяльності» у вищих навчальних закладах, а до менеджерів соціокультурної діяльності висуваються конкретні актуальні вимоги.

У практичній площині низка культурних інституцій реалізує різні соціокультурні активності, серед них й музейні заклади. Важливо прослідкувати, чи готові сьогодні музеї пропонувати актуальні соціокультурні ініціативи, чи відповідає їхня соціокультурна діяльність сучасним реаліям, зокрема й на регіональному рівні.

Узагальнення та аналіз існуючого досвіду у сфері менеджменту соціокультурної діяльності сприятимуть розробці нових підходів та інструментів управління, які відповідають сучасним викликам і потребам суспільства, забезпечуючи ефективну реалізацію культурних ініціатив і сприяючи розвитку соціокультурної сфери в цілому.

**Джерельна база дослідження** представлена публікаціями дослідників, нормативно-правовими актами України, аналітичними матеріалами, документами музейних інституцій, публікаціями у місцевих медіа тощо.

Дослідження менеджменту соціокультурної діяльності було б неможливим без розуміння поняття «соціокультурна діяльність». Серед дослідників, які характеризували зміст та межі цього поняття – Н. Кочубей [22], О. Щербина-Яковлева [58], Г. Черушева [55], Т. Спіріна [49], Г. Лещук [27] та ін.

Теорія і практика професійної підготовки майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності висвітлені у публікаціях В. Любарець [30, 31], а теоретичний зміст предметної області, обов'язкові та вибіркові компоненти можна віднайти у освітньо-професійних програмах (ОПП) «Менеджмент

соціокультурної діяльності» [36]. Низка авторів характеризують компетентності, основні функції та якості менеджерів соціокультурної діяльності, зокрема: О. Оленіна [34], О. Харчук, Д. Коваленко, Л. Сірош [53], Т. Повалій [43], Ю. Коваленко [20], Л. Бутко [9], М. Бриль [8].

Особливості менеджменту в музейній справі висвітлювали М. Белікова [3, 4], С. В. Гресь-Євреїнова [4], О. Мілашовська та К. Хаустова [32], колектив авторів – Л. Бутко, С. Федоренко, А. Лушакова [10].

Важливим джерелом відомостей про проектну діяльність українських музеїв є сайт Українського бібліотечного фонду [52]. Також знаходимо цю інформацію у оглядових матеріалах Національної бібліотеки України імені Ярослава Мудрого [24–26, 57] та безпосередньо на сайтах музейних інституцій [35].

Досвід проектного культурного менеджменту у діяльності Державного історико-культурного заповідника м. Острога розкривається як у наукових публікаціях – Брижук А. та Позіховська С. [7], так й у публіцистичних матеріалах на різних медіа-платформах [11, 13, 17, 37–40, 44].

Нормативно правова база даного дослідження – Закони України «Про культуру» [45, 46], «Про музеї та музейну справу» [47] та низку підзаконних актів, в яких конкретизовано окремі положення нормативної бази.

Усі представлені джерела охоплюють той, чи інший аспект теми, але вимагають детального вивчення та систематизації для її комплексного розкриття.

**Мета роботи** полягає у виявленні та аналізі сучасних тенденцій у сфері менеджменту соціокультурної діяльності, в т. ч. й на прикладі музейної галузі в регіоні.

**Завдання роботи:**

- розкрити поняття «соціокультурна діяльність» та «менеджмент соціокультурної діяльності»;
- виявити вимоги та виклики у сфері менеджменту соціокультурної діяльності під впливом сучасних реалій;

- виокремити складники професійної компетентності, основні функції та особисті якості менеджера соціокультурної діяльності;

- дослідити практичні аспекти менеджменту соціокультурної діяльності на прикладі музейної галузі України;

- проаналізувати досвід проєктного культурного менеджменту у діяльності Державного історико-культурного заповідника м. Острога.

**Методологічна база дослідження** ґрунтується на загальнонаукових методах аналізу, синтезу, порівняння; на структурно-функціональному методі (для вивчення специфіки соціокультурної діяльності); на системному, логічному та історичному методах (для розуміння тенденцій розвитку музейних інституцій).

**Об'єкт дослідження** – менеджмент соціокультурної діяльності в умовах сучасних реалій, зокрема на прикладі музейної галузі.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти менеджменту соціокультурної діяльності, зокрема на прикладі регіональної музейної галузі.

**Наукова новизна роботи:**

- узагальнено досвід організації соціокультурної діяльності за матеріалами фахової літератури;

- розкрито зміст та межі понять «соціокультурна діяльність» та «менеджмент соціокультурної діяльності»;

- виявлено особливості практичної підготовки менеджерів соціокультурної діяльності та специфіку менеджменту соціокультурної діяльності у практичній площині;

- охарактеризовано складові професійної компетентності, основні функції та особисті якості менеджера соціокультурної діяльності;

- висвітлено особливості менеджменту в музейній справі як складовій соціокультурної діяльності;

- проаналізовано інноваційний досвід та проєктний підхід до соціокультурної діяльності Державного історико-культурного заповідника м. Острога.

**Практичне значення** роботи полягає в узагальненні позитивного досвіду, конкретних рекомендацій та інструментів, що можуть бути застосовані керівниками соціокультурних організацій для підвищення ефективності їхньої діяльності, а також для підвищення кваліфікації практичних працівників галузі.

Отримані результати можуть бути впроваджені в практику роботи музеїв та інших культурних інституцій, сприяючи їхньому сталому розвитку та ефективному виконанню місії у сучасних умовах.

**Апробація бакалаврської роботи** здійснювалася у процесі здобуття вищої освіти за спеціальністю 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності» під час практичних занять із професійно-орієнтованих дисциплін, проходження різних видів практик, а також шляхом надсилання тем виступів на науково-практичних конференціях різних рівнів, зокрема:

- **Деркач І.** – здобувачка освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальності 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», РДГУ – Менеджмент соціокультурної діяльності як напрям управління: вітчизняний і зарубіжний досвід. *Звітна наук. конф. проф.-викл. Складу, студентів, аспірантів і магістрантів РДГУ. За 2023 р.:* Програма. Рівне: РДГУ, 2024. С. 104 [113 с.].

- **Деркач І.** – здобувачка освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальності 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», РДГУ – *Менеджмент соціально-культурної діяльності» як навчальна дисципліна в контексті сучасного освітнього простору: II Всеукр. наук.-практ. конф. «Естрадно-вокальне мистецтво: історії, теорія, практика», 5.06.2024 р.* «Університет Короля Данила», м. Івано-Франківськ: програма. Ів.-Франківськ, 2024. С. [с.].

- **Деркач І.** – здобувачка освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальності 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», РДГУ – «Менеджмент соціокультурної діяльності» як науковий напрям: особливості сприйняття

здобувачем вищої освіти: *Творчий універсалізм у культурі, мистецтві, освіті: ідентифікаційний, комунікаційний, синергетичний виміри: між нар. наук.-практ. інтернет-конф., ДВНЗ «Прикарпатський НУ ім. В.Стефаника», 23-24.05.2024 р.: програма. Ів.-Франківськ, 2024. С. 11 [17 с.].*

- **Деркач І.** – здобувачка освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальності 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», РДГУ – Менеджмент соціокультурної діяльності як навчальна дисципліна і спеціальність: погляд здобувача вищої освіти: *VIII всеукр. наук-метод. конф., Формування сучасної парадигми менеджмент-освіти у соціокультурній сфері, 20-21.03.2024 р.: програма. Київ: КНУКіМ, 2024. С.7 [9 с.].*

- **Деркач І.** – здобувачка освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальності 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», РДГУ – Менеджмент соціокультурної діяльності як напрям практичної діяльності та наукова сфера: *Культурологічні дослідження та культурні практики у репрезентації молодих науковців: Круглий стіл, м. Київ, 18.04.2024 р.: програма. Київ : НаУ «КМА» – Інститутт культурології НАМ України, 2024. С. 6 [8 с.].*

- **Деркач І.** – здобувачка освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальності 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», РДГУ – Менеджмент соціокультурної діяльності як навчальна дисципліна і спеціальність: погляд здобувача вищої освіти: *Філософія культурно-мистецької освіти: II всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 28.03.2024 р. : програма. Київ : КНУКіМ, 2024. С. [с.].*

- **Деркач І.** – здобувачка освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальності 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», РДГУ – Соціокультурна діяльність у регіоні в добу суспільних трансформацій: *Українська і світова культура в умовах глобалізаційних викликів та війни: XIX міжнар. наук.-практ. конф., м. Рівне, 16-17 листоп., 2024 р.: програма. Рівне: РДГУ, 2023. С. 37 [40 с.].*

- **Деркач І.** – здобувачка освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальності 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», РДГУ – Менеджмент



соціокультурної діяльності: європейський досвід крізь вітчизняні реалії : *Полілог культур: освітній, філологічний, культурологічний аспекти: міжнар. наук.-практ. конф.*, м. Чернігів, 18-19 квіт., 2024 р.: програма. Чернігів: НУ «ЧК ім. Т.Г.Шевченка», 2024. С. [с.].

Фрагменти бакалаврської роботи у вигляді наукової статті **подано до друку**:

**Деркач І.** – здобувачка освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальності 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», РДГУ – Досвід проектного культурного менеджменту в діяльності державного історико-культурного заповідника м. Острога. *Актуальні питання культурології: альм. наук. т-ва «Афіна»*. Вип. 23. Рівне: РДГУ, 2024. С. (прийнято до друку).

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається з 3 розділів і 5 підрозділів, містить вступ, висновки, список використаної літератури (59 посилань) та додатки.

**У Вступі** розглянуто актуальність теми наукового пошуку, визначено мету, завдання, наукову новизну та практичну значимість бакалаврського дослідження, його апробаційну складову, а також загальну структуру роботи. Розглянуто також основні наукові розвідки, спрямовані на розкриття обраної теми наукового пошуку та здійснено їх критичне осмислення.

**У розділі І** проаналізовано погляди вітчизняних дослідників, які розкривають поняття «соціокультурна діяльність»; охарактеризовано складові поняття «менеджмент соціокультурної діяльності». Розглянуто сучасні підходи до спеціальності 028 Менеджмент соціокультурної діяльності, яка дає теоретичне підґрунтя майбутніх спеціалістам, а також складові менеджменту соціокультурної діяльності у практичній площині. Узагальнено складові професійної компетентності, основні функції та особисті якості успішного менеджера соціокультурної діяльності.

**У розділі ІІ** охарактеризовано особливості та актуальні завдання музейного менеджменту, в т.ч. й для реалізації актуальної соціокультурної діяльності. Акцентовано увагу на важливості стратегування діяльності

закладів на прикладі Стратегії Рівненського обласного краєзнавчого музею. Досліджено сучасні інноваційні проєкти у музейній галузі, спрямовані на активізацію соціокультурної діяльності музеїв.

**III розділ** роботи узагальнює досвід Державного історико-культурного заповідника м. Острога у напрямках удосконалення виставкового та експозиційного просторів, цифровізації колекцій, розширення асортименту музейних послуг, нових цікавих форм комунікації із відвідувачами, в т.ч. й через сайт закладу тощо.

У **Висновках** підведено загальні підсумки стосовно проведеного наукового пошуку.

У **додатках** представлені фрагменти Стратегії Рівненського обласного краєзнавчого музею (Рівне, 2021), фотозвіт акції «Ніч в музеї» Державного історико-культурного заповідника м. Острога.

**Загальний обсяг бакалаврського дослідження складає 77 сторінок, з яких основного тексту – 63 с.**

# РОЗДІЛ 1. МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ РЕАЛІЙ.

## 1.1. Проблема визначення соціокультурної діяльності.

Будь-яке наукове дослідження завжди має окреслювати термінологічний апарат, на підставі якого й буде оприлюднено здійснений науковий пошук. Тож для дослідження менеджменту соціокультурної діяльності, як наукової дисципліни та сфери творчої самореалізації чималої групи фахівців, важливо розуміти зміст і межі поняття «соціокультурна діяльність». Проаналізуємо як тлумачать його українські дослідники. При цьому потрібно нагадати, що значний масив фахової літератури з окресленої проблематики має іноземне походження, утім останнім часом і в Україні з'явилося чимало наукових праць, в яких осмислено цей культурний феномен та проведено власні дослідження, на підставі яких поступово формується вітчизняний інструментарій та термінологічний апарат.

Зокрема, авторка навчального посібника «Соціокультурна діяльність» Наталія Кочубей зазначає, що поняття «соціокультурна діяльність» має дві складові: «соціальна робота» та «культурна діяльність» [22, с. 17].

Так, соціальна робота відзначається своєю унікальністю як професійна сфера, що спрямована на створення сприятливих соціальних умов для покращення якості життя окремих осіб або та підвищення благополуччя громад. Основною місією соціальної роботи є забезпечення можливостей для максимального розвитку потенціалу кожної людини та запобігання виникненню соціальних дисфункцій. Професійна соціальна робота спрямована на захист прав людини, вирішення її проблем і сприяння соціальним перетворенням у суспільстві.

Н. Кочубей зауважує, що соціальну роботу можна розглядати як професійну діяльність, галузь наукових знань та академічну дисципліну. Також у навчальному посібнику вона характеризує педагогічний компонент

соціальної діяльності – соціальну педагогіку. Під останнім поняттям розуміють теорію соціального виховання людини на всіх етапах її життя.

Визначення поняття «культура» знаходимо у Законі України «Про культуру», останні зміни до якого були внесені у 2023 році (Закон України «Про культуру» № 3152-IX від 10.06.2023 р.). Отже, у статті 1 Закону зазначено, що «культура – це сукупність матеріального і духовного надбання певної людської спільноти (етносу, нації), нагромадженого, закріпленого і збагаченого протягом тривалого періоду, що передається від покоління до покоління, включає всі види мистецтва, культурну спадщину, культурні цінності, науку, освіту та відображає рівень розвитку цієї спільноти» [45, 46].

Під культурною діяльністю розуміють творчі, економічні, наукові, бібліотечні, інформаційні, музейні, освітні, культурно-розважальні та розважальні ініціативи, спрямовані на створення, розповсюдження, популяризацію, збереження і використання культурних цінностей та благ з метою задоволення культурних потреб громадян.

Цей Закон також містить такі важливі визначення як «культурна послуга», «базовий набір культурних послуг», «культурний простір України», «креативні індустрії» та низку інших, на підставі яких помітно розширюється межа сприйняття цієї проблеми, формуються відповідні параметри її розв'язання.

Соціокультурна діяльність з'являється на точці перетину соціальної роботи, соціальної педагогіки та культурної діяльності.

Отже, під соціокультурною діяльністю можемо розуміти систему дій, що спираючись на державну політику у галузі культури і дозвіллевих практик, визначає напрями, систему методів, а також інструментарій для реалізації культурної політики.

Інакше кажучи, соціокультурна діяльність – це процес залучення і включення особистості у культуру, який підтримується та спрямовується суспільством та його соціальними й культурними інституціями.

Особливе значення при цьому мають свобода людини у виборі нею власних цінностей та пріоритетів, що є визначальним для її включення до культурних процесів.

Поняття «соціокультурна діяльність» замінило в українській науці вже застаріле визначення «культурно-освітня робота», а на зміну поняттю «культурно-освітній працівник» прийшло більше сучасне – «менеджер соціокультурної діяльності». Хоча заміна понять зовсім не означає автоматичного набуття відповідних навичок та можливого прогностичного результату.

Інші дослідники також звертаються до поняття «соціокультурна діяльність», підтверджуючи та доповнюючи думку Н. Кочубей.

Продовжуючи думку Н. Кочубей, Олена Щербина-Яковлева [58] зауважує, що соціокультурний контекст властивий різним видам людської діяльності, але усі вони об'єднані необхідністю отримання необхідних знань, умінь та навичок ціннісних орієнтирів та розуміння норм тощо, використовуючи пропозиції та можливості соціальних інституцій. Соціокультурну діяльність можна мислити як соціально-філософську категорію, яка у кінцевому результаті покликана вдосконалити культурологічні, соціологічні та педагогічні дослідження різних аспектів побутування суспільства. Але якщо прагнути до звуження поняття, то соціокультурна діяльність набуває конкретних термінологічних функцій, що, зокрема, відображається у державних освітніх стандартах культурних напрямів.

Галина Черушева [55], досліджуючи соціально-педагогічні умови і культурологічну інтерпретацію соціокультурної діяльності, доходить висновку, що соціокультурна діяльність за своєю суттю є підсистемою соціального виховання як загальної системи соціалізації особистості. У той же час це важлива функція та завдання державних і недержавних інституцій, культурних ініціатив, а також інструмент для раціонального та корисного

використання часу будь-якою верствою населення. Дослідниця підсумовує, що соціокультурна діяльність є важливим підґрунтям для соціалізації молоді.

Тетяна Спіріна, звертаючись до теми формування життєвих цінностей у вільний від навчання час, зазначає, що соціокультурну діяльність не лише сприяє розвитку взаєностосунків між людьми, але й продукує культурні цінності та норми. Авторка також зауважує, що одне суспільство може знаходитися на перетині різних культур (від національних до вікових) і тоді «соціокультурне» виступає спільним знаменником, який об'єднує різні моменти людської діяльності. Соціокультурна діяльність забезпечує рівновагу між суспільним і культурним, і особливо це має значення для молодіжного середовища. Зосереджуючись на проблемах молоді, Т. Спіріна визначає соціокультурну діяльність як діяльність, що включає у себе різноманітні наукові, художні, естетичні та інші види занять, де активно та ефективно формуються ціннісні орієнтації молоді [49].

На гуманістичний, культурологічний і розвивальний характер соціокультурної діяльності звертає увагу Галина Лещук [27], зауважуючи, що вона ґрунтується на культурних аспектах життєдіяльності. Приділяючи увагу змістовій ознаці соціокультурної діяльності, дослідниця перераховує напрями, за якими вона може здійснюватися:

- розвиток моральної свідомості особистості, який полягає у розумінні прийнятих в суспільстві норм і цінностей, а також у продукуванні своїх власних морально-етичних переконань;

- формування правової культури в суспільстві та у кожній особистості, що включає в себе реалізацію правової освіти, сприяє формуванню відповідального ставлення до законів та утвердженню належної поведінкової моделі;

- творення політичної культури як окремої особистості, так і суспільства загалом;

- природничий напрям, орієнтований на практичне використання та спрямований на надання людям інформації, необхідної для вирішення практичних завдань у повсякденному житті;

- гуманітарно-науковий напрям, спрямований на розвиток духовності, гуманізацію, соціалізацію та адаптацію людини шляхом вивчення гуманітарних знань і ідей, що є основою культурного прогресу;

- художній поступ особистості та суспільства, що ґрунтується на творчій свободі та самовираженні;

- естетичний розвиток особистості та суспільства загалом, що в результаті заспокоює та гармонізує їхній духовний світ;

- екологічна і валеологічна розбудова суспільства й особистості. Серед головних ознак валеологічної культури індивідуума є відсутність шкідливих звичок та наявність розвинутих стратегій, спрямованих на збереження та підтримку здоров'я. Створення здорового способу життя вважається одним з основних пріоритетів у сучасній соціокультурній діяльності;

- соціально-культурний розвиток людини. Розвиток людини у соціально-культурному аспекті полягає в передачі культурних цінностей від покоління до покоління під час процесу соціалізації. Соціалізація включає в себе освоєння системи знань, норм і цінностей, що дозволяє індивідуумові стати активним членом суспільства. У цьому процесі людина активно бере участь у формуванні соціальних норм, ролей та функцій, набуває необхідних навичок і умінь для успішної адаптації до суспільства. Соціально-культурний розвиток є основою для засвоєння людиною досвіду соціального життя та взаємин в суспільстві. І саме на його підставі й організується подальша життєдіяльність соціуму.

В умовах ускладнення соціальної взаємодії важливо спрямувати зусилля громадськості на вивчення різних виховних методів, які впливають на молодь, залучаючи її до соціокультурної активності та нейтралізуючи негативний вплив соціальних чинників та явищ. Необхідно створювати сприятливі умови,

за яких вплив соціокультурного середовища сприятиме розвитку особистості та розкриттю внутрішнього потенціалу людини – підкреслює Г. Лещук [27].

На думку Валентина Нехая [33] поняття «соціокультурна діяльність» охоплює широкий спектр питань, і наразі немає однозначного визначення, проте кожне існуюче тлумачення збагачує його суть, подібно до різних розумінь поняття «культура». Дослідник зауважує, що соціокультурну діяльність можна розглядати у двох аспектах:

- у широкому розумінні, як спосіб життя людини, систему спадкового досвіду, матеріальне та духовне середовище, яке сприяє формуванню та розвитку особистості;

- у вузькому розумінні, як конкретні форми життя людей, що охоплюють збереження та використання культурно-історичної спадщини (включаючи музейну, бібліотечну та архівну діяльність, національні та місцеві традиції), освіту у галузі мистецтва, творчість, організацію дозвілля та розваг, аматорство, етнографію, ремесла, а також забезпечення їх існування та розвитку (через управління, економіку, інформатику, підготовку та перепідготовку фахівців) та формування їх професійної спрямованості як об'єктів і суб'єктів соціокультурної діяльності. Етимологія поняття «соціокультурна діяльність» відразу передбачає активний характер процесів, що відбуваються у цій сфері та розвиток професійної орієнтації [33, с. 87].

Визначальною ознакою соціокультурного середовища є культура, зауважує Владислава Любарець [29]. Адже саме культура:

- оприявлює моральний стан суспільства та його духовний потенціал;
- поєднує традиції і минулий досвід з поточними реаліями й визначає майбутні тенденції;

- активізує або стримує суспільні процеси для гармонізації під час перетворень;

- зосереджує цінності, норми та ідеали, що регулюють життя суспільства;



- сприяє формуванню єдиної життєвої парадигми та розробці спільних цінностей, символів та смислів, які підтримують і розвивають національну ідентичність;

- в умовах глобалізації тільки різноманітна й цілісна вітчизняна культура може протистояти загальному впливу глобальної культури, що прагне рівняти та відчужувати. Перелік авторів і їх праць можна продовжувати й надалі, однак усі вони зводяться переважно до одного знаменника, а саме – уочнюють достатньо ємний зміст основного поняття, що використовуватиметься в даному дослідженні.

Отже – поняття «соціокультурна діяльність» характеризували різні вітчизняні дослідники, розглядаючи його як у широкому, так й більш вузькому значенні. Більшість авторів приходять до висновку, що соціокультурна діяльність орієнтована на залучення та включення особистості до культури, вплив на яку має суспільство та його соціальні й культурні інституції.

## **1.2. Менеджмент соціокультурної діяльності: вимоги та виклики у сучасних реаліях.**

Однією із спеціальностей у закладах вищої освіти, яка зараз актуальна і набуває популярності, є спеціальність 028 Менеджмент соціокультурної діяльності, що належить до галузі 02 «Культура і мистецтво».

Освітнє середовище, що формує майбутніх менеджерів у сфері соціокультурної діяльності, наразі перебуває на етапі становлення. Соціокультурна діяльність передбачає вирішення низки складних завдань, враховуючи різноманітність і міждисциплінарну природу професійної підготовки. Важливим аспектом є те, що соціокультурна діяльність базується на ідеї людинотворчості та розкритті внутрішнього потенціалу особистості, що сприяє трансформації як міжособистісних зв'язків та суспільного середовища, так і самої особистості [27, с. 100].

Під менеджментом соціокультурної діяльності (від лат. management – управління) розуміють процес планування та контролю організації, а також мотивування за допомоги професійних фахівців, що у кінцевому результаті сприяє досягненню конкретної мети у соціокультурній діяльності. Соціокультурний менеджмент перш за все означає керування процесами та явищами, організацію творчих заходів на різних рівнях, управління проектами у сфері творчих індустрій, або ж креативний менеджмент.

Головною метою практичної підготовки менеджерів у галузі соціокультурної діяльності є набуття необхідного обсягу професійних навичок та наукових знань у сфері організації соціокультурної роботи. Основними завданнями практичної підготовки є формування у студентів уявлень про соціокультурну діяльність, яка охоплює творчий процес, соціальні аспекти, педагогіку, психологію, а також управлінські навички, що включають генерацію та реалізацію ідей, управління, маркетинг, прогнозування, планування, проектування та прийняття рішень, необхідні для різноманітних видів професійної діяльності. Подібні сентенції розглянуті і у відповідній методичній літературі.

Автори підручника «Менеджмент соціокультурної діяльності як напрям наукового та технологічного знання» під загальною редакцією О. Щербини-Яковлевої [59] звертають увагу на те, що розуміння різних контекстів соціокультурної діяльності має бути базою, що уможливить успішне здобуття спеціальної освіти у сфері менеджменту соціокультурної діяльності. Зокрема, йдеться про таке:

- окремі культурні цінності в нашому сучасному суспільстві продаються на ринку так само, як будь-які інші товари;
- соціокультурна діяльність в історичному контексті не завжди відноситься до сфери виробництва;
- у сучасному суспільстві не всі форми соціокультурної діяльності є частинами виробничого процесу;

- не усі продукти соціокультурної діяльності можна розглядати як ринкові товари;
- продукти соціокультурної діяльності перетворюються на ринкові товари лише на певних етапах історичного розвитку суспільства та в певних типах суспільств;
- тільки деякі продукти соціокультурної діяльності набувають ознак ринкових товарів, що відбувається поступово в ході історичного розвитку суспільства.

Метою освітньо-професійної програми (ОПП) «Менеджмент соціокультурної діяльності» для другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності» галузі знань 02 «Культура і мистецтво» Рівненського державного гуманітарного університету (укладачі: Виткалов С. В., Виткалов В. Г., Казначеева Л. М.) «є підготовка висококваліфікованих професіоналів соціокультурної сфери, володіючих навичками наукової, методичної, консультативної, інноваційної, креативної, науково-проектувальної діяльності, здатних розв'язувати складні задачі і проблеми в сфері менеджменту соціокультурної діяльності в активному професійному середовищі з невизначених умов і вимог» [36, с. 4]. Теоретичний зміст предметної області включає наступне: сучасні соціокультурні процеси; історична ретроспектива соціокультурної діяльності; інноваційна, креативна та управлінська діяльність у сфері соціокультурної діяльності; методи та принципи, технології та форми функціонування соціокультурної сфери; проектні соціокультурні стратегії.

Цикл професійної підготовки, представлений в ОПП, включає такі обов'язкові компоненти: менеджмент культурних індустрій, стратегічний менеджмент в культурі, креативний менеджмент, міжнародний менеджмент і маркетинг в соціокультурній сфері, маркетинг соціокультурних послуг, регіональна івент-індустрія, управління соціокультурними інституціями та проектами. Серед вибірових компонент можемо віднайти: «бізнес-комунікації у сфері культури», «корпоративна культура», «стратегія

культурної політики регіону та України», «лідерство та партнерство в професійні діяльності», «соціокультурна сфера в умовах трансформації», «PR і реклама індустрій дозвілля», «технології розробки міжнародних культурних програм», «управлінські інновації у соціокультурній сфері», «менеджмент фестивальної діяльності регіону», «прогностична проектна діяльність в соціокультурній сфері» тощо.

Зважаючи на постійне зростання вимог до компетенцій менеджерів соціокультурної діяльності у практичній царині, коли у соціокультурній сфері все частіше використовується економічний інструментарій, якість вищої освіти набуває особливої ваги. Систематичний пошук додаткового фінансування, співпраця з грантодавцями, підготовка культурних проектів, висока конкуренція за бюджетні кошти та господарська незалежність в умовах децентралізації – все це спонукає до постійного удосконалення освітньої програми для менеджерів соціокультурної діяльності.

Серед сучасних вимог до менеджменту соціокультурної діяльності є такі:

- активне застосування науково-аналітичних методів управління та стратегічного управління для досягнення поставлених цілей;
- відповідність теперішнім реаліям як централізованого державного управління у сфері духовно-культурних відносин, так й управління на місцевому рівні;
- створення дієвої системи підготовки і використання менеджерів соціокультурної діяльності [29, с. 179].

Менеджмент соціокультурної діяльності реалізується, ґрунтуючись на функціях управління:

- планування, що визначає мету існування та прогресу соціокультурної інфраструктури, розподіл ресурсів, терміни та етапи реалізації;
- створення структури органів державної влади та органів місцевого самоврядування, базової мережі закладів культури за умови надання їм необхідних ресурсів та забезпечення відповідним потребам персоналом,

- формування структури органів державної влади та органів місцевого самоврядування, закладів культури тощо, а також забезпечення усім необхідним для їх ефективного функціонування (персоналом, матеріалами, обладнанням, фінансовими ресурсами тощо);

- мотивування фахівців, що сприятиме досягненню поставлених цілей у соціокультурній діяльності, а також забезпечить постійний саморозвиток та оприявлення творчого потенціалу менеджерів соціокультурної діяльності;

- контроль за результативністю діяльності інституцій культури, неурядових організацій у культурному секторі, органів державної та місцевої влади [29, с. 180].

Менеджмент у сфері соціокультурної діяльності охоплює низку аспектів, включаючи державне керівництво в цій галузі, збереження та використання культурно-історичної спадщини (у тому числі архівну та бібліотечну роботу, діяльність музеїв, підтримку національних та місцевих традицій, організацію свят тощо), освіту в галузі мистецтва, туризм та дозвілля, міжкультурні комунікації, видавничу діяльність та інші аспекти.

Ця діяльність здійснюється різними організаціями та установами, які можуть мати різну приналежність (державну, муніципальну, приватну, громадську) та виступають як посередники культурних цінностей та споживачі культурних продуктів. Останнім часом соціокультурна сфера активно взаємодіє з підприємствами, ініціює різноманітні форми співпраці з бізнесом, такі як спонсорство, благодійність та зв'язки з громадськістю [19, с. 15].

Центральним органом виконавчої влади, який реалізує формування державної політики у сфері культури та мистецтв, є Міністерство культури та інформаційної політики України. Основною метою діяльності цього Міністерства повинно стати створення сприятливого соціокультурного середовища, де культура може розквітати з урахуванням національного колориту. Для досягнення цієї мети його діяльність має включати наступні аспекти:

а) розробка відповідної стратегії та готовність до адаптації до постійних змін у суспільстві, яке постійно трансформується;

б) сприяння встановленню та підтримці ефективних зв'язків з іншими міністерствами та відомствами, чия діяльність впливає на культурну сферу.

Менеджмент соціокультурною діяльністю є організованою взаємодією між різними сторонами. Ці сторони включають державу через уповноважені органи виконавчої влади, місцеві громади через органи місцевого самоврядування, працівників культури, культурні заклади, а також підприємства, установи і організації різних форм власності, які займаються культурною діяльністю. Кожен із цих суб'єктів має свої функції, які відображають загальний розподіл обов'язків. Вони також відрізняються за формами та рівнем організації. Кожен суб'єкт менеджменту діє в межах системи управління та взаємодіє з відповідними об'єктами чи іншими суб'єктами цієї системи. Об'єктом менеджменту соціокультурної діяльності є структурована соціокультурна діяльність, яка має на меті досягнення загальних цілей системи управління за участю різних суб'єктів у соціокультурному середовищі [29].

Професійні творчі працівники, творчі колективи та об'єднання є основними учасниками професійної творчої діяльності на індивідуальному та груповому рівнях. З метою задоволення потреб громадян у мистецькому самовираженні та створення умов для їх дозвілля, органи виконавчої влади та місцевого самоврядування формують базову мережу культурних закладів (клубів, культурних центрів, парків культури та відпочинку, центрів народної творчості тощо), надають їм фінансову підтримку та сприяють розвитку мистецького аматорства у громадян [53].

Соціокультурна діяльність в Україні регулюється низкою документів, серед яких – Конституція України, профільні Закони України, в т.ч. Закон України «Про культуру», програми та інші документи від Президента України, програми діяльності Кабінету Міністрів України, в яких представлені

питання розвитку сфери культури; державні і регіональні програми у сфері культури, інші документи.

На стан та перспективи розвитку менеджменту соціокультурної діяльності в Україні мають вплив фактори, серед яких:

- світові тенденції у сфері менеджменту;
- зміни у соціокультурній діяльності в Україні під впливом різних процесів;
- активне впровадження новітніх інформаційних технологій.

У контексті економічних змін в Україні, а також в умовах воєнної агресії, необхідно провести модернізацію менеджменту соціокультурною сферою, зокрема шляхом децентралізації та оптимізації кадрів. Важливе значення мають: наявність впливових чинників та механізмів управління культурою в умовах суспільства, що змінюється; особливості соціокультурного менеджменту в Україні, включаючи його політико-ідеологічні аспекти та стратегічні напрямки для подальшого розвитку.

Спеціальність «Менеджмент соціокультурної діяльності» набуває популярності в українських вишах та підкріплюється змістовними освітньо-професійними програмами. Запропоновані компоненти вимагають постійного перегляду та удосконалення, зважаючи на активний розвиток цієї сфери. У практичній площині менеджмент соціокультурної діяльності включає державне керівництво в цій галузі, збереження та використання культурно-історичної спадщини, освіту в галузі мистецтва, туризм та дозвілля, міжкультурні комунікації, видавничу діяльність та інші аспекти.

### **1.3. Складники професійної компетентності, основні функції та особисті якості менеджера соціокультурної діяльності.**

Менеджер соціокультурної діяльності часто виступає як ініціатор та координатор соціокультурних проектів та програм. Він може бути відповідальним як за розробку та організацію заходу в цілому, так і за

залучення спеціалістів, які зможуть втілити цей захід для визначеної аудиторії. Менеджер соціокультурної діяльності повинен уміло балансувати соціальні та культурні аспекти процесу, а також ефективно використовувати управлінські навички [18].

Аналіз досліджень сучасних учених та практиків, державного стандарту, а також посадових інструкцій менеджерів соціокультурної сфери дозволяє виокремити основні складові їхньої професійної компетентності.

Перша складова полягає у володінні соціокультурними, технологічними, організаційними, маркетинговими, культурологічними, гуманітарними, психологічними та політичними знаннями. Це охоплює розуміння законів та інших нормативно-правових актів, які стосуються соціокультурної діяльності, використання різноманітних форм та методів організації масового дозвілля, орієнтування в наукових та технічних досягненнях у сфері культури й мистецтва, а також розуміння основ менеджменту, психології управління, економіки та управління в соціокультурній галузі. Також важливі знання про кон'юнктуру ринку послуг дозвілля, основи маркетингу та педагогіки, правила ділового етикету, а також принципи роботи з комп'ютером. Додатково, необхідні навички в області комунікації, роботи з некомерційними організаціями, а також розуміння іміджології, брендингу, фандрейзингу, спонсорства та соціального маркетингу.

Наступною складовою професійної кваліфікації сучасного менеджера соціокультурної сфери є широкий спектр загальних та спеціалізованих навичок. Ці навички охоплюють:

- залучення різних верств населення до культурних заходів та подій, включаючи їх створення, впровадження та поширення;
- формування у населення різних аспектів культури, включаючи економічний, політичний, правовий, моральний, екологічний, естетичний та фізичний;
- надання методичної підтримки для різних форм соціокультурної діяльності;



- оцінювання та аналіз явищ культури з ідейно-художнього погляду;
- розроблення та впровадження культурних програм на різних рівнях (регіональному, муніципальному тощо);
- вивчення, узагальнення та поширення передового досвіду у соціокультурній сфері;
- управління часом та робота в команді;
- оцінка якості та ефективності робіт;
- аналіз економічних, екологічних, правових, політичних та соціологічних аспектів у сфері культури;
- використання адекватних професійних інструментів для управління соціокультурними проектами;
- організація роботи зі зацікавленими сторонами в соціокультурній діяльності;
- використання сучасних методів обробки інформації для управління соціокультурними процесами;
- дотримання професійних етичних норм під час розв'язання соціальних, культурних та економічних питань.

Загальнонаукові та фахові навички – останній складник професійної компетентності менеджера соціокультурної діяльності. Серед них: вміння проводити пошуково-соціологічні дослідження, що враховують потреби різних груп населення та дозволяють отримати наукові знання про соціокультурні явища; менеджерська майстерність, що полягає в культурному організаційному керівництві; забезпечення економічної, правової, інформаційної, методичної та організаційної підтримки для функціонування установ, організацій та об'єднань у сфері соціокультурної діяльності; прийняття рішень та виконання всіх функцій управління; використання інформаційних та комунікаційних технологій; управління діяльністю установ, таких як центри культурних послуг, клуби, мистецькі центри, бібліотеки, музеї, театри, науково-дослідні установи тощо; розроблення та впровадження управлінських рішень у діяльності установ культури; управління ресурсами

для соціокультурної діяльності; організація неформального спілкування та розважально-ігрового відпочинку різних груп населення; володіння психолого-педагогічними методиками для диференціації та індивідуалізації соціокультурної діяльності; створення умов для самореалізації творчих потенціалів особистості [43].

Основні функції діяльності менеджерів соціокультурної діяльності наведені на рисунку 1.



Рис. 1. Функції менеджерів соціокультурної діяльності [53, с. 255]

Усі функції важливі та доповнюють одна одну.

Сучасний менеджер постійно працює в середовищі нових викликів та стає ініціатором інновацій у власній роботі: він розробляє моделі прийняття рішень та проведення дій, створює нові знання, керує взаємодією, ризиками та можливими відхиленнями.

Серед особистісних якостей успішного менеджера дослідники називають, як правило:

- альтернативне бачення – здатність глибоко проникати в суть різноманітних ситуацій, процесів, явищ, уміти помічати й розуміти в них невидиме (нові можливості, загрози, тенденції) та інтуїтивно прогнозувати їх розвиток;

- нестандартне мислення – здатність відхилитися від традиційних схем мислення, виходити за межі логіки, за межі видимого і вміти мислити дивергентно, ірраціонально, нелогічно, нелінійно, критично, емоційно, інтуїтивно;

- креативність – здатність постійно змінюватися, диференціювати та продукувати принципово нові, незвичайні ідеї та доводити їх до конкретного практичного результату у вигляді різноманітних привабливих речей;

- комунікативні навички – артистичність, емоційність, чуйність, уміння будувати і розвивати стосунки, переконувати, викликати співпереживання, впливати на волю, свідомість і почуття;

- стресостійкість – здатність орієнтуватися та швидко вирішувати складні проблемні ситуації в умовах хаосу (неузгодженості, безладдя, неорганізованості, нестабільності, мінливості, невизначеності, турбулентності тощо);

- відданість – емоційно-вольовий стан, що виявляється в повній самозабутній відданості справі та стійкому в самопожертві намірі досягти мети, подоланні будь-яких перешкод і труднощів;

- впевненість – властивість, основою якої є позитивна оцінка власних навичок, здібностей як достатніх для досягнення значущих («неможливих») цілей і успіху.

Альтернативне бачення менеджера – це дуже тонка річ, яка не має явних і однозначних ознак. В основі альтернативного бачення лежить розвинений емоційний інтелект, здатність відчувати долю і волю, вміння осмислювати ситуацію, бачити приховані рушійні сили, тенденції і закономірності, розуміти людей, відчувати пружини, що визначають силу і напрямок ситуації, «зловити» удачу і досягти успіху. У зв'язку з цим неможливо дати

універсальні мірки, за допомогою яких можна однозначно визначити таке бачення, ступінь його прояву. Проте про наявність бачення можна говорити, коли комусь вдається досягти результатів, які вважаються неможливими. Водночас, дивлячись збоку, важко пояснити, як йому вдається досягати таких результатів.

Можна вказати, що характерно для менеджерів, які мають альтернативне бачення. По-перше, вони переслідують «неможливі» цілі. По-друге, вони одержимі відданістю. Це глибока відданість людям, компанії, обраній справі. По-третє, їм дають нав'язливі ідеї. У критичних умовах вони стають ще більш одержимими, ще більше мобілізованими для вирішення проблем. По-четверте, їм властива глибока проникливість у сприйняття й оцінці людей. По-п'яте, альтернативне бачення не позбавлене здатності відхилятися від традиційних схем мислення, виходити за межі логіки, за межі видимого, а також здатності мислити нелінійно, критично, інтуїтивно, оскільки все це основні засоби бачення. Тому нестандартне мислення є характерною рисою керівників, які мають альтернативне бачення.

Важливими рисами також є креативність та комунікабельність менеджера, як його здатність постійно розвивати нові ідеї та здатність будувати та розвивати відносини, які в гармонійному поєднанні з попередніми якостями дають змогу досягти великих успіхів у бізнесі та кар'єрі керівника господарської організації [9].

Сучасна соціокультурна сфера вважається основним полем для інновацій, які включають у себе створення та розвиток нової культурної політики, появу нових видів установ, розширення асортименту послуг, розвиток креативних процесів, а також потребу в розробці нестандартних підходів для вирішення різних організаційно-творчих завдань. Отже, менеджмент соціокультурної діяльності є сферою творчості, яка вимагає вияву творчої уяви та здатності знаходити непередбачені рішення в нестандартних ситуаціях [1, с. 15].

Сьогодні менеджер соціокультурної діяльності, враховуючи поточну ситуацію в Україні, нерідко діє у кризових умовах. У цей період найважливішими функціями, які менеджер повинен виконувати в умовах невизначеності та нестабільності, є: проголошення та спільне прийняття бачення організації, визначення напрямів її діяльності, розробка та розвиток стратегії, гарантування сумісності ролей і ресурсів, навчання та створення можливостей, мотивація та мотивування інших працівників.

Ефективність та результативність діяльності організації у сфері культури в нестабільних умовах, які змушують усіх членів організації бути постійно готовими реагувати на зміни внаслідок нових обставин і запитів, значною мірою залежить від можливостей наявного лідера [9].

Отже, професійні компетентності менеджерів соціокультурної діяльності мають низку складових, однак особистісні риси та здатність до розвитку особистого й професійного потенціалу також відіграють значну роль у їхній самореалізації і корисності для конкретної соціокультурної діяльності.

### **Висновки до розділу 1.**

Чимало вітчизняних авторів, як уже не одноразово згадувалося у цій роботі, звертаються до поняття «соціокультурна діяльність», досліджуючи його межі та змістовну ознаку, формулюючи як широке, так і вузькі значення. Серед дослідників – Н. Кочубей, О. Щербина-Яковлева, Г. Черушева, Т. Спіріна, Г. Лещук, В. Нехай, В. Любарець та ін.

Поняття «соціокультурна діяльність» має дві складові: «соціальна робота» та «культурна діяльність». Ще одне важливе поняття – «соціальна педагогіка». Саме на перетині усіх цих понять з'являється соціокультурна діяльність. Поняття «соціокультурна діяльність» прийшло на зміну застарілого визначення «культурно-освітня робота», а на зміну поняттю «культурно-освітній працівник» – «менеджер соціокультурної діяльності». Більшість вітчизняних авторів приходять до висновку, що соціокультурна діяльність – це

процес залучення і включення особистості у культуру, який підтримується та спрямовується суспільством та його соціальними й культурними інституціями.

Менеджмент соціокультурної діяльності – це спрямовані на досягнення конкретної мети у соціокультурній діяльності процеси планування та контролю організації, а також мотивування за допомоги професійних фахівців. Соціокультурний менеджмент передбачає керування процесами та явищами, організацію творчих заходів на різних рівнях, управління проектами у сфері креативних індустрій. Усі ці завдання вирішує менеджер соціокультурної діяльності після навчання у виші за спеціальністю «Менеджмент соціокультурної діяльності».

Спеціальність 028 Менеджмент соціокультурної діяльності набуває популярності серед здобувачів вищої освіти, пропонуючи у своїй ОПП обов'язкові та вибіркові компоненти для вивчення. Серед обов'язкових, зокрема, «менеджмент культурних індустрій», «стратегічний менеджмент в культурі», «регіональна івент-індустрія», «управління соціокультурними інституціями та проектами» та інші.

До менеджменту соціокультурної діяльності висувається низка сучасних вимог, а його реалізація ґрунтується на функціях управління. Менеджмент у сфері соціокультурної діяльності включає: державне керівництво в цій галузі, збереження та використання культурно-історичної спадщини, творчу освіту, туризм та дозвілля, міжкультурні комунікації, видавничу діяльність тощо. За формування державної політики у сфері культури та мистецтв відповідає Міністерство культури та інформаційної політики України. На рівні територіальних громад до менеджменту соціокультурної діяльності дотичні органи місцевого самоврядування, мережа закладів культури, а також інші підприємства, установи і організації різних форм власності, які займаються культурною діяльністю.

Від менеджера соціокультурної діяльності очікують наявність та постійний розвиток різних складових його професійної компетентності. Мова йде про: володіння соціокультурними, технологічними, організаційними,

маркетинговими, культурологічними, гуманітарними, психологічними та політичними знаннями; загальні та спеціалізовані навички; загальнонаукові та фахові навички. Усе перераховане має значення для реалізації основних функцій діяльності менеджерів соціокультурної діяльності.

Окрім цього, важливу роль відіграють особисті якості успішного менеджера, серед яких, наприклад, альтернативне бачення, нестандартне мислення, креативність, стресостійкість, комунікативні навички, відданість, впевненість. Враховуючи сьогоденні реалії в Україні, менеджерам соціокультурної діяльності нерідко доводиться діяти у кризових умовах.

## **РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ МУЗЕЙНОЇ ГАЛУЗІ.**

### **2.1. Особливості менеджменту в музейній справі як складовій соціокультурної діяльності.**

Починаючи розгляд запропонованого питання, доцільно знову звернутися до термінологічних понять. Стаття 1 Закону України «Про музеї та музейну справу» дає визначання музею як науково-дослідного та культурно-освітнього закладу, створеного для вивчення, збереження, використання та популяризації музейних предметів та музейних колекцій з науковою та освітньою метою, залучення громадян до надбань національної та світової культурної спадщини [47].

Сучасна модель розвитку музею у XXI столітті передбачає створення багатофункціонального культурного і наукового комплексу, який у певних історико-соціальних умовах виконує роль соціокультурного центру та займається:

- збереженням і використанням історико-культурної спадщини через дослідження, проєктування, реставрацію та музеєфікацію об'єктів;
- розробкою і впровадженням науково-освітніх програм;
- відновленням традиційного господарства і промислів на території музею;
- впровадженням музейного маркетингу, сервісних і туристичних послуг.

Однією з найважливіших соціокультурних функцій музею є розробка засобів допомоги людям у культурній самоідентифікації, а також сприяння їхній адаптації в постійно змінюваному соціокультурному просторі, шляхом коригування стереотипів, уявлень, ціннісних орієнтирів, культурних зразків тощо.



Соціокультурна діяльність музеїв, заснована на застосуванні соціокультурних технологій, є потужним засобом духовно-морального розвитку особистості і формування її світогляду, сприяє формуванню мотивів та цінностей кожного і кожної [15, с. 64].

Згаданий вище Закон України «Про музеї та музейну справу» визначає, що територія музею підлягає просторово-функціональному зонуванню. Зонуванням передбачені локації, які уможливають реалізацію соціокультурної діяльності, а саме: експозиційна зона – для стаціонарного демонстрування великогабаритних музейних предметів і використання в культурно-пізнавальних цілях; рекреаційна – для відпочинку відвідувачів музею та їх обслуговування, зокрема розташування музейних крамниць, буфетів, кафе, інших пунктів громадського харчування, проведення мистецьких, культурно-освітніх заходів, гостьових місць для паркування автомобілів [47].

Нові реалії часу – розвиток інтернету, активне впровадження новітніх інформаційних технологій у повсякденне життя, період пандемії COVID-19, воєнні загрози – змушують музеї шукати нові шляхи, партнерства, виробляти нові правила і умови організації діяльності. Важливого значення набуває музейний менеджмент, який сьогодні зосереджений на тому, щоб представити музеї як місця, де збираються та діляться людським досвідом; музеям потрібні ефективні менеджери на усіх рівнях, які забезпечать ефективне побутування закладів у сучасних умовах.

Музейний менеджмент – це специфічна галузь менеджменту, яка охоплює теорію та практику управління ресурсами музею і його персоналом для досягнення його місії в довгостроковій перспективі, а також поточних цілей, що з неї випливають. Об'єктом музейного менеджменту є людський, технічний та ресурсний потенціал музею, який має певні унікальні особливості, що повинні враховуватися в процесі управління [32, с. 146].

Спробуємо наведені вище теоретичні сентенції розглянути чи перенести у відповідну практичну площину.

На думку Андрія Брижука, в. о. директора Державного історико-культурного заповідника м. Острога, музеї сьогодні мають бути відкритими та доступними для громадськості, інклюзивними, реалізуючи свою діяльність на засадах етики та професійності. Серед його рекомендацій колегам для пошуків музейної діяльності є наступні:

1. Ви не конкуруєте з іншими музеями/галереями/проектами, ви конкуруєте з будь-якими подіями.
2. Не бійтеся бути кумедними.
3. Не застрягайте у шаблонах.
4. Виходьте за межі своєї спеціалізації.
5. Не показуйте історію, а переосмислюйте її.
6. Використовуйте технології.
7. Зробіть людей співучасниками, а не глядачами.
8. Використовуйте інтерактиви.
9. Переосмислити подання складної теми.
10. Думайте масштабно.
11. Пам'ятайте, що не всі необхідні великі гроші [6].

Поряд із традиційними завданням музейного менеджменту, які забезпечують організацію музейної діяльності, виокремлюють такі актуальні завдання:

- вироблення стратегії фінансування музею (пошук джерел формування бюджету, в т.ч. й за рахунок проектної діяльності, раціональне використання коштів);
- активне впровадження маркетингових підходів;
- інноваційна діяльність, спрямована на заміну консервативних експозицій на актуальні та затребувані центри культурного та інтелектуального дозвілля;
- використання можливостей інтернету та інформаційних технологій;
- міжсекторальні проекти, налагодження партнерства із суміжними галузями [32, с. 146].

Сучасні тенденції музейного менеджменту в Україні включають збільшення власних доходів, активне просування музеїв у соціальних мережах та на музейних сайтах в Інтернеті, а також розробку спеціальних пропозицій залежно від специфіки музею. Серед проблемних аспектів менеджменту музеїв дослідники називають: зосередженість на науковій роботі, тоді як активної уваги потребує соціокультурна діяльність закладів; недостатній асортимент послуг більшості музеїв; недосконалість музейних просторів; обмеженість музейних сайтів (відсутність онлайн-послуг, віртуальних турів, зворотного зв'язку тощо); застарілі підходи до екскурсійного обслуговування; реклама музею (бренд закладу, ведення соціальних мереж); інклюзивність музеїв (доступність музейних просторів, експозицій і соціокультурних подій для людей з інвалідністю та інших маломобільних груп [3, с. 205–206]. Також серед найнагальніших проблем музейного менеджменту називають: професійний рівень керівників музейних закладів; відсутність професійного зростання колективу та мотивованості; важливість розуміння музею як соціокультурної інституції [4].

У основі управління музеєм, як і інших культурних інституцій, має бути стратегічне планування. Багато музеїв сьогодні працюють над стратегіями розвитку своїх закладів, приділяючи належну увагу соціокультурній діяльності. Наприклад, у 2021 році була презентовано Проект Стратегії Рівненського обласного краєзнавчого музею. У вступі документа було зауважено, що: «На сьогодні діяльність музею потребує оновлення, щоб відповідало вимогам часу, запитам цільових аудиторій, сучасним трендам в музейній справі та використання музейного ресурсу задля розвитку м. Рівного» [50].

Документ спирається на низку діючих документів, а саме: Стратегію Розвитку міста «Рівне 2040»; «Програму розвитку культури в місті Рівному на 2019-2023 роки»; Постанову Кабінету Міністрів України №1214 від 09.12.2020 «Про затвердження Порядку відбору проектів робіт з реставрації, консервації, ремонту на пам'ятках культурної спадщини, які будуть реалізовані в рамках

програми «Велике будівництво»; Стратегію сталого розвитку України до

Важливою частиною стратегування будь-якого закладу є проведення SWOT-аналізу для визначення сильних та слабких сторін його розвитку, можливостей та загроз.

Серед сильних сторін Рівненського обласного краєзнавчого музею: велика колекція, яка нараховує 24 різноманітні групи експонатів; у колекції представлені унікальні та рідкісні предмети, які вистачають для створення привабливості для туристів та розширення музейної пропозиції; музей має вигідне розташування у історичному центрі Рівного, поруч з іншими популярними туристичними об'єктами; існує велика прилегла до музею територія, придатна для перетворень та обслуговування значної кількості відвідувачів (до 1 000 осіб одночасно); значна історична, пам'яткова та естетична цінність архітектурної спадщини перетворює її на самостійний об'єкт екскурсійних маршрутів; музей знаходиться у сприятливому місці, маючи рівний рельєф, доступ до пішохідних вулиць та неподалік від великої паркової зони; архітектурні та планувальні рішення забезпечують можливості для розширення музейних послуг та музейних продуктів.

Серед сторін, що можуть заважати розвитку музею: музей не привертає увагу в міському просторі як атрактивний об'єкт; територія навколо музею не організована для зручного та тривалого перебування відвідувачів; у музеї виставляються типові музейні експонати, які стандартно зустрічаються в інших місцях України; у музеї відсутні фахівці – музеологи та ССІ в штаті; управління музеєм ґрунтується на застарілих підходах; експозиції, теми досліджень та способи інтерпретації музейної інформації є застарілими; приміщення музею розподілені неефективно з точки зору експозиційних тем; не використовується задній план музею для цілей експозиції; не використовуються можливості оточуючої території для створення популярного культурного продукту; основна аудиторія музею неправильно визначена.

Загрози для розвитку закладу: недооцінка рівня конкуренції між регіонами за отримання бюджетних коштів, приваблення туристичних потоків та пошук грантів (особливо від сусідніх регіонів); відсутність координації між різними організаціями, що займаються розвитком музеїв, заповідників, туризму та культури в регіоні, що призводить до відсутності спільних стратегій та концепцій; відсутність чітко сформованих цілей на рівні громади стосовно соціально-економічного розвитку через соціально-культурні ініціативи та використання наявних історико-культурних ресурсів; недостатній рівень професійної підготовки кадрів для відповідності сучасним вимогам галузі, проєктній роботі та розвитку культурно-креативного сектору; переконання у самостійності розвитку музейних закладів без необхідної підтримки та співпраці; очікування постійної фінансової підтримки з боку держави, бюджету громади.

I, нарешті, серед можливостей розвитку музею визначені: 1. різноманітні підходи до формування музейних продуктів; зміна уподобань та споживчих потреб цільових аудиторій; поява окремих груп зацікавлених осіб у сфері соціокультурної діяльності музею – прямих зацікавлених сторін; використання можливостей проєктної діяльності як інструменту для залучення інвестицій; створення єдиного туристичного маршруту навколо міста Рівного; розвиток культури та народних промислів; збільшення уваги громадськості до ефективного використання ресурсів та капіталізації культурної спадщини для розвитку місцевої громади; створення нових робочих місць у сфері обслуговування, культури, транспорту та інших галузях регіональної економіки; розвиток партнерських відносин між музеєм, владою та бізнесом; вимоги до розробки стратегій розвитку для отримання державного фінансування; можливості приваблення висококваліфікованих фахівців у галузі музейної справи та культурно-творчих індустрій [50, с. 23–24].

Враховуючи результати SWOT-аналізу, у Стратегії визначено 9 стратегічних цілей:

- Стратегічна Ціль 1. Музей – туристичний об'єкт з інклюзивністю культурних об'єктів.

- Стратегічна Ціль 2. Музей – обличчя міста та «ворота» до історико-культурних і природних ресурсів області.

- Стратегічна Ціль 3. Музей – комунікативний майданчик, на якому відбувається спілкування з колекціями, навколо колекцій, на тему колекцій.

- Стратегічна Ціль 4. Музей – місце розвитку культурно-креативних індустрій, що створює робочі місця для інших.

- Стратегічна Ціль 5. Музей – креативна локація та об'єднавчий фактор для громади.

- Стратегічна Ціль 6. Музей – тригер проектної діяльності.

- Стратегічна ціль 7. Музей – освітній осередок, інтегрований до освітніх програм шкільної та вищої освіти різних ступенів.

- Стратегічна ціль 8. Музей – дослідницький центр, що гуртує навколо себе науковців-дослідників з України, ближнього й дальнього зарубіжжя.

- Стратегічна ціль 9. Музей – методичний центр та експериментальний майданчик, що апробує та адаптує сучасні інноваційні музеологічні методики, об'єднує науковців-музеєзнавців, реставраторів, мистецтвознавців, істориків з метою надання фахової допомоги іншим музеям області, країни та мережування власного досвіду [50, с. 26].

Бачимо, що стратегічні цілі 3, 5 і 7 орієнтовані на активізацію соціокультурної діяльності Рівненського обласного краєзнавчого музею.

Стратегія визначає 3 конкретні операційні цілі: 1. Перепланування території музею та створення Культурнотуристичного кварталу. Перепланування та оновлення за допомогою інноваційних технологій системи Посилення рекламно-маркетингової діяльності музею.

У цих цілях знаходимо заходи, спрямовані на пожвавлення та урізноманітнення соціокультурної діяльності музею, зокрема: виокремлення зони для розміщення пересувних виставок та експозицій (наприклад, виставка динозаврів); створення рекреаційного простору у декількох рівнях з

культурно-мистецькими і суспільно-громадськими цілями, що передбачає облаштування сучасної сцени-трансформера, встановлення еко-лавок з сонячними батареями для підзарядки гаджетів, встановлення сучасних виставкових конструкцій для публічного простору, системи освітлення (виставковий простір для місцевих митців, концертний зал, громадський простір спільної творчості та інновацій); використання інтерактивних методик для «пожвавлення» комунікаційної складової експозиції та посилення ефекту від відвідування музею широким аудиторіям; детальна розробка цільових аудиторій, використання диференційованого підходу в роботі з різними групами аудиторій; формулювання ключових повідомлень, слоганів, направлених на кожну з груп цільових аудиторій; розробка пакету музейних продуктів та формування для кожної з груп цільової аудиторії окремого пакету музейних пропозицій [50, с. 34–36].

Один із сценаріїв розвитку музею у Стратегії містить такі зміни в системі музейної комунікації:

- розвиток музейних продуктів за рахунок новітніх форм соціокультурної діяльності: музейні свята, фестивалі, «виставки одного експонату», театралізовані екскурсії, музейні чаювання, літературні вечори, імпрези, презентації, конкурси, культурологічні акції, квести, народні ігри, історичні реконструкції, майстер-класи, вікторини тощо;

- всебічне застосування допоміжних каналів і форм музейної комунікації (відео і телепродукція, аудіовізуальна продукція, мультимедійна продукція, сувенірна продукція);

- в основі створення – креативний підхід та завдання комунікаційних стратегій роботи з групами цільових аудиторій, стейкхолдерів і бенефіціарів;

- долучення до виготовлення допоміжних каналів і форм системи музейної комунікації представників культурно-креативних індустрій;

- підтягнення грантових коштів до виготовлення допоміжних каналів і форм СМК;

- кожна нова форма системи музейної комунікації – основа для кроссекторальних колаборацій;

- комплексні форми системи музейної комунікації – проєктні ініціативи для створення та промоції інноваційного культурного продукту [50, с. 38].

На жаль, впровадження Стратегії Рівненського обласного краєзнавчого музею загальмувало повномасштабне вторгнення росіян в Україну.

У останні роки музеї світу та України зокрема активізували діяльність у напрямі цифровізації/діджиталізації. Цифрові рішення використовуються як для збереження музейних колекцій, так й для активізації соціокультурної діяльності музеїв.

Євгенія Цаценко [54] дослідила, що локдаун унаслідок пандемії COVID-19 ініціював адміністративні рішення та організаційні процедури у музейних інституціях, які були спрямовані на віртуалізацію задля розширення своїх аудиторій, збереження та збільшення кількості відвідувачів. Музеї обрали новий формат роботи, погоджуючись, що новітні технології дозволяють їм зберегти зацікавлення відвідувачів та є важливим фактором їхнього успіху.

Менеджери, відповідальні за популяризацію музейної справи, впроваджують різні інтерактивні технології, щоб урізноманітнити соціокультурну діяльність та змінити спосіб взаємодії відвідувачів з експонатами. Наприклад серед таких рішень – віртуальні тури фізичними та цифровими колекціями музеїв (відповідно – 3D-тури та віртуальні експозиційні простори). Через комп'ютер або мобільний гаджет (планшет або смартфон) можна віртуально відвідати музей та оглянути унікальні експонати.

Дистанційна комунікація із аудиторією музеїв відбувається також через створення віртуальних виставок, ведення аудіо- та відеоподкастів, прямих трансляцій подій тощо. Найпоширеніші платформи для взаємодії з відвідувачами – YouTube та Zoom. Також музеї працюють над удосконаленням своїх сайтів з метою кращого розуміння потреб і запитів відвідувачів, впроваджуючи теплові карти і лічильники віртуальних користувачів.



Музеї роблять кроки у провадження розширеної реальності – XR-технології. Мова йде про поєднанням доповненої (AR), віртуальної (VR) та змішаної (MR) реальностей, які дозволяють отримати унікальний віртуальний досвід.

AR-рішення (доповнена реальність) виконують інформативну функцію й дозволяють зробити музейну експозицію доступною та більш зрозумілою для якнайширшої аудиторії. Через мобільні гаджети, смарт-окуляри відвідувач має доступ до зображень, звуків та іншої інформації. Найчастіше ця технологія використовується для ширшого інформування відвідувачів про експонати, коли відвідувач може оглянути 3D-модель експоната або побачити його вигляд у реальному житті. Так, у 2021 році Національна галерея в Лондоні розмістила на зовнішній частині своєї будівлі QR-коди, завдяки яким перехожі могли оглядати експонати галереї, не відвідуючи галерею [5, с. 97]. В Україні за 2020 року реалізується проєкт «Старі місця – нові враження», у рамках якого було створено застосунок «Chameleon Age», завдяки якому можна побачити 3D-зображення нині пошкоджених об'єктів історико-культурної спадщини. Учасники проєкту не обмежують пам'ятками України, у їхніх планах – відтворити 20 світових легендарних історичних пам'яток, зокрема Колізей, піраміди Майя, Собор Паризької Богоматері тощо [16].

VR-рішення (віртуальна реальність) у музеях першочергово орієнтовані на емоції відвідувача/глядача. Наприклад, одягнувши окуляри або шолом віртуальної реальності, людина може відвідати VR-галерею або навіть потрапити всередину музейного експонату. Віртуальна музейна експозиція може проходити у зовсім несподіваних місцях, оскільки VR – це в першу чергу про альтернативну, несправжню реальність. Наприклад, роботи міжнародного виставкового проєкту Art Spaceship, організованого платформою V-Art, були представлені на борту цифрового космічного корабля. У цифровому світі виставковий простір виходить за межі звичних кімнат зі стінами і обмеженою площею: він може бути будь-яким і виконувати роль не тільки приміщення, але й повноцінного учасника, важливого елемента виставки, що підкреслює або

доповнює кураторське бачення. Технологію VR-прогулянки всередині картини реалізували в 2020 році у Чернівецькому обласному художньому музеї: усі охочі можуть потрапити у художню роботу «Сінокіс» українського художника Миколи Глуценка.

Отже, музеї сьогодні позиціонують себе як соціокультурні центри та задля свого постійного розвитку потребують музейного менеджменту. Для подолання проблемних аспектів управління багато закладів працюють над стратегіями розвитку, приділяючи у них належну увагу й соціокультурній діяльності. Соціокультурні ініціативи сучасних музеїв не можливі без залучення новітніх інформаційних технологій.

## **2.2. Сучасні інноваційні проєкти у музейній галузі**

Менеджмент у сфері культури – це діяльність і спеціальна галузь знань, що стосується процесів управління організацією, включаючи виробництво, розповсюдження і споживання культурних послуг в умовах ринкової економіки. Цей вид діяльності охоплює керівництво культурними закладами, планування, підготовку та програмування некомерційних і комерційних проєктів, спрямованих на реалізацію цілей цих організацій.

Музеї в Україні сьогодні мають можливість шукати підтримки своїх проєктів у створених для цього інституціях. Серед таких, наприклад, державна установа «Український культурний фонд» (далі – УКФ), яка діє з 2017 року та на конкурсній основі фінансує створення інноваційних культурних продуктів і послуг, в т.ч. музейними закладами.

Українські музеї у різні роки використовували можливість отримувати фінансову підтримку в декількох програмах фонду, наприклад, «Аналітика культури», «Культура без бар'єрів», «Аудіовізуальне мистецтво», «Культура. Туризм. Регіони», «Діти культури», «Інноваційний культурний продукт», «Відновлення культурно-мистецької спадщини», «Культурна спадщина» тощо.

Розглянемо декілька музейних ініціатив, підтриманих УКФ, які спрямовані на активізацію соціокультурної діяльності музеїв [52].

Музеї постійно працюють над пошуком нових рішень для виставкових проєктів, удосконалення існуючих та створенням нових експозицій, які будуть цікавими постійним відвідувачам та привернуть увагу потенційних.

Ще напередодні повномасштабного вторгнення – у 2019 році – Національний музей історії України у Другій світовій війні отримав можливість втілити проєкт «Український схід». Створено нову експозицію, присвячену російсько-українській війні, де через вузлові артефакти прослідковують основні події цих важких років. Експозиція має інтерактивну складову та орієнтована як на індивідуальну, так й групову рефлексію.

Важливий виставковий проєкт ініціював КЗ «Музей історії міста Кам'янське» Кам'янської міської ради – художньо-документальну експозицію «Battle of memories: міфи та реалії радянської доби» (2019 р.). Виставка була створена з метою відображення розриву між оголошеними владою ідеалами та реальним повсякденним життям людей в радянському соціумі. Проєкт сприяв глибшому розумінню комуністичного тоталітарного режиму і спонукав музейників до пошуку нових методів відображення радянських колекцій. Проводилися кураторські екскурсії, семінари, освітні заходи для дітей, а також зустрічі з дослідниками та письменниками.

ДП «Національний культурно-мистецький та музейний комплекс "Мистецький Арсенал"», скориставшись конкурсом УКФ, реалізувало ретроспективний дослідницький виставковий проєкт «Олег Голосій. Живопис нон-стоп» (2019 р.). У розгорнутій експозиції з використанням сучасних мультимедійних засобів було представлено творчість знакового українського художника Олега Голосія: архівні матеріали з 20 музейних та приватних зібрань України та маєтку художника, понад 120 полотен та графічних робіт, 40 фотографій. Більшість робіт та матеріалів експонувалися вперше.

У тому ж 2019 році Мистецький Арсенал представив ще один важливий виставковий проєкт – «Параска Плитка-Горицвіт. Подолання гравітації».

Проект представив спадщину гуцульської художниці, фольклористки, етнографки, філософині та фотографки Параски Плитки-Горицвіт. У просторі арсеналу були масштабні та оригінально експоновані фотографії (як оригінали, так й надруковані з негативів, рукотворні книжки, скульптури, витинанки, графіка). Родзинкою виставкового проєкту стали медіаінсталяції на основі фотоархіву П. Плитки-Горицвіт та 3D-екскурсія її хатою. Експозицію доповнила потужна освітня програма, серед заходів якої були лекції, майстер-класи, екскурсії, кінопокази, музичні події [52].

Розуміючи, що позиціонування себе в Інтернеті це вже вимога часу і величезний потенціал для залучення нових клієнтів, музеї працюють над оцифруванням власних колекцій і представляють їх у каталогах або віртуальних галереях на музейних вебсайтах або й на окремих інтернет-платформах. Цифровізація музеїв, створення цифрових колекцій, аудіо-, відеоконтенту та представлення їх у вільний доступ – це світовий тренд, який наслідують й українські музеї.

Зокрема Державний історико-культурний заповідник «Трипільська культура» постійно працює у цьому напрямі, почавши зі створення онлайн-бази артефактів трипільської культури (оцифровано майже 1 тис. об'єктів), а пізніше реалізувавши проєкт «Трипільська пектораль» за підтримки УКФ (2021 р.). У рамках проєкту, який реалізовано в першу чергу для привернення уваги молодій аудиторії, розпочато створення віртуального виставкового простору як цифрової альтернативи експозиції музею. Крім нового формату представлення експонатів, також вирішено питання збереження окремих артефактів, оскільки не всі вони придатні для експонування (наприклад, штукатурки й тканини трипільського періоду) [57, с. 3–4].

Національний центр народної культури «Музей Івана Гончара» отримав грантову підтримку для реалізації проєкту «Музей Івана Гончара online: відкрита платформа про українську традиційну культуру» (2021 р.), у рамках якого створена онлайн-платформа для представлення колекцій музею та висвітлення його діяльності. Оцифровано експонати музею (майже 2000

одиниць) та представлено на оновленому сайту музею (який продубльовано англійською мовою) за рубриками: «Одяг» (324 об'єкти), «Малярство» (306), «Фотографії» (238), «Рушники» (200), «Кераміка» (135), «Іконопис» (106), «Писанки» (100), «Вироби з дерева» (53), «Творчість Івана Гончара» (32), «Прикраси» (25), «Скульптура» (18), «Тканина» (15), «Музичні інструменти» (13), «Іграшка» (12), «Вироби зі скла» (6) тощо. Також створено та представлено на сайті онлайн-курс для дітей та вчителів «Знай свою Україну» (ще один проєкт за підтримки УКФ спільно із освітньою платформою EdEra). Реалізований проєкт відіграв важливу роль у встановленні взаємодії з новими аудиторіями, забезпеченні відкритого доступу до музейних колекцій, збереженні, вивченні та популяризації матеріальної та нематеріальної культурної спадщини України для української та міжнародної аудиторії сучасною мовою та актуальними формами.

Музеєм театрального, музичного та кіномистецтва України у 2021 році реалізовано проєкт «Open Kurbas: цифрова колекція». В рамках ініціативи оцифровано документи та фотосвітлини, пов'язані з життям та творчим шляхом українського режисера-новатора та драматурга Леся Курбаса та створено двомовну (українська та англійська мови) онлайн-платформу з відкритим доступом. Сайт має декілька розділів: «Про проєкт», «Про музей», «Про Леся Курбаса» (з підрозділами «Біографія», «Бібліотека Леся Курбаса», «Коло Курбаса»), «Театри», «Кіно і Курбас», «Цифрова колекція», «Дослідження» (з підрозділами «Відеоанімація», «Відеолекції», «Статті»), «Новини». Найвагомішою частиною онлайн-ресурсу є цифрова колекція, яка нараховує 6042 предмети. Пошук можна здійснювати за датою, типом предмету (наприклад, програми, афіші, фото, негативи, речі, макети тощо), обрати конкретний фільм, театр, виставу або персоналію. Сайт також надає доступ до: книг із бібліотеки Леся Курбаса; публікацій мистецтвознавців, культурологів, театрознавців; 10 відеолекцій, присвячених Лесю Курбасу; відеосюжетів, які прослідковують усі етапи роботи над проєктом «Open Kurbas: цифрова колекція». Загалом музей позиціонує свій інноваційний

музейний продукт як відкриту науково-освітню онлайн-платформу для вивчення діяльності Леся Курбаса [35].

Низка музейних проєктів були спрямовані на створення аудіо- та відеоконтенту, який зараз є популярним та активно запитуваним відвідувачами усіх культурних інституцій.

У 2022 році у Одеському національному художньому музеї створено та оприлюднено в оновленій експозиції «Від ХХ до ХХІ» (сучасне мистецтво України) цикл відеоінтерв'ю «Від першої особи», до якого були запрошені провідні українські митці – Павло Маков, Ігор Божко, Лариса Резун-Звездочотова, Олег Дімов та ін. Цикл також розміщено у вільному доступі на YouTube-каналі та сайті музею. Проєкт дає можливість прослідкувати розвиток сучасного мистецтва в Україні.

Херсонський обласний краєзнавчий музей створив аудіогід трьома мовами для відділу музею «Музей природи» (2019 р.). У ході реалізації проєкту «Софт Музей» використано інноваційні методи автоматизовані генерації звукових доріжок. Тепер відвідувачі можуть легко ознайомитися з експозицією музею на обраній мові через мобільний додаток «Агоов Херсонщина». Це не лише розширює аудиторію музею, але й сприяє розвитку внутрішнього та зовнішнього туризму [52].

Багато реалізованих проєктів, пов'язані з темою інклюзивності, бажанням музеїв бути більш доступними для відвідувачів із інвалідністю. УКФ багато уваги приділяє інклюзивним проєктам, як реалізуючи окремі програми «Культура без бар'єрів», «Інклюзивне мистецтво», так й наголошуючи на важливості присутності цього компонента в інших програмах фонду. Так, лише впродовж 2018–2019 років за підтримки фонду втілено 80 інклюзивних проєктів, серед яких й ініціативи музейних інституцій. Музеї та їхні партнери працювали над оновленням музейних сайтів та вдосконалювали експозиції, адаптуючи їх для людей з інвалідністю [24].

У 2018 році Музей народної архітектури і побуту у Львові імені Климентія Шептицького реалізував проєкт «Музей на дотик», до якого були

залучені експерти-музейними та педагоги. Під час реалізації проєкту під відкритим небом діяла «творча лабораторія», яка пропонувала ремісничі майстер-класи та партисипативні екскурсії для дітей та молоді з інвалідністю. Отриманий досвід знайшов відображення у підготовці методичних рекомендацій, якими можуть скористатися інші музеї.

Національний музей мистецтв імені Богдана та Варвари Ханенків став прикладом для українських музеїв, створивши інклюзивний вебсайт, який відповідає останнім міжнародним стандартам вебдоступності WCAG 2.1 (2018–2019 роки за підтримки УКФ). Цей вебсайт є першим в Україні музейним ресурсом, розробленим з урахуванням міжнародних норм інклюзивного ІТ-дизайну, щоб забезпечити максимальний доступ до вебконтенту для користувачів із різними формами інвалідності. Англійська версія сайту робить культурний ресурс Музею Ханенків доступним для міжнародної аудиторії людей з інвалідністю. Музей активно співпрацює з програмами для людей з інвалідністю, включаючи тих, хто має аутистичний спектр або синдром Дауна. Музейники вважають, що взаємодія з мистецтвом та арттерапія можуть допомогти в соціалізації. Також важливою є підтримка близьких людей із інвалідністю, таких як батьки, діти, інші родичі, доглядачі чи соціальні працівники, і музей розробляє свої програми, щоб врахувати ці потреби [24, с. 11].

Ще один проєкт музею був спрямований на створення тактильних копій шедеврів світового мистецтва та інших засобів для людей з інвалідністю (2021 р.). У рамках проєкту розроблено, виготовлено та впроваджено такі засоби доступності: дві стаціонарні тактильні копії шедеврів азійського мистецтва для постійної експозиції музею; інформаційні таблички для стаціонарних тактильних копій; п'ять підставок для розміщення стаціонарних тактильних копій та мнемосхем приміщень музею; сім комплектів переносних тактильних копій творів мистецтва з колекції Музею Ханенків для освітніх заходів для незрячих/слабозорих людей; дві мнемосхеми приміщень музею. Усі продукти були розроблені відповідно до стандартів універсального дизайну. У результаті

проєкту незрячі та слабозорі отримали значно ширший і якісніший доступ до найціннішої колекції світового мистецтва в Україні [52].

Важливий проєкт реалізувала Харківська обласна фундація «Громадська Альтернатива» у співпраці з харківськими музеями. У рамках проєкту «Інклюзія в музеї» (2019 рік) для музеїв Харківської області – Харківського художнього музею, Національного музею ім. Г. Сковороди, Пархомівського художнього музею – створено 9 аудіогідів українською, англійською, німецькою та французькою мовами. Аудіоекскурсії, які доступні через мобільний додаток, підготовлені із використанням тифлокоментарів (лаконічних характеристик просторів, дій або предметів, які можуть бути незрозумілими незрячим людям без додаткових пояснень).

У 2020 році фонд підтримав ініціативу Музею у темряві «Третя після опівночі» / 03:00 – першого в Україні музею, де всі екскурсії відбуваються у супроводі незрячих гідів у темряві. У загальному просторі музею розпочала роботу виставка «Україна на дотик», де відвідувачі можуть доторкнутися до бюстів видатних діячів та макетів будівель, що зображені на українських купюрах. Бюсти видатних особистостей виставлені на видному місці, тоді як макети будівель розміщені в спеціальних боксах і доступні для відчуття лише на дотик. Експонати, як бюсти, так і макети будівель, відтворені у 3D-принтерах з пластику, відтворюють деталі зображень на купюрах у тривимірному вигляді. Виставка орієнтована як на зрячих, так й на незрячих відвідувачів. Для останніх вона має особливе значення, оскільки вони отримують унікальну можливість побачити, або, точніше, відчутти, як виглядають споруди та діячі, відомі з українських купюр. Також відвідувачам пропонуються спеціальні інструменти для написання шрифтом Брайля. Для цього використовується брайлівська дошка, куди закладається папір, і спеціальний грифель, яким робляться проколи, визначаючі літери. Проте для написання тексту за такою технікою потрібно писати навпаки, у зеркальному відображенні, зліва направо [24, с. 16].



У 2023 році Одеський національний художній, незважаючи на військовий стан, зміг реалізувати проєкт «Доступний музей онлайн. Завдяки підтримці УКФ створено віртуальний 3D-тур виставками музею з перекладом жестовою мовою. Зокрема підготовлено 22 відео, які характеризують авторів та роботи з найновішої експозиції музею «До війни» та циклу «Мови війни». Експозиції музею відтворені завдяки тривимірному скануванню. Створені продукти представлені у мережі Інтернет, що також надає віддаленим користувачам можливість оглянути виставки музею. Додатково до віртуального туру також підготовлено переклад жестовою мовою відеолекцій та інтерв'ю з митцями [52].

Таким чином, сьогодні українські музеї активно створюють інноваційні культурні продукти та пропонують своїм відвідувачам актуальні музейні послуги. Більшість проєктів музеїв реалізується завдяки грантовим програмам державної установи «Український культурний фонд». Низка музейних ініціатив спрямовані на: пошук нових рішень для виставкових проєктів, удосконалення існуючих та створенням нових експозицій; оцифрування музейних колекцій і представлення їх у відкритому доступі; створення інклюзивних продуктів і послуг.

## **Висновки до розділу 2.**

У сучасних умовах розвиток музейного закладу передбачає створення мультифункціонального культурно-наукового комплексу, який буде виконувати функцію соціокультурного центру.

Однією з ключових соціокультурних місій музею є розробка інструментів для культурної самоідентифікації громадян та сприяння їх адаптації до постійних змін соціокультурного середовища, включаючи коригування стереотипів, уявлень, цінностей та культурних моделей.

Широке застосування інноваційних технологій у повсякденному житті, пандемія COVID-19 та військові загрози стимулюють музеї до пошуку нових

партнерств, формування нових правил та умов організації своєї діяльності. Важливу роль в цьому відіграє музейний менеджмент, який націлений на перетворення музеїв на місця комунікації та обміну людським досвідом.

Музейний менеджмент, як особлива галузь управління, охоплює теорію та практику керівництва ресурсами музею та його персоналом для досягнення місії у довгостроковій перспективі та поточних цілей. Враховуючи унікальність людського, технічного та ресурсного потенціалу музею, музейний менеджмент спрямований на ефективне управління цими ресурсами.

Управління музеєм, як і іншими культурних інституцій, базується на стратегічному плануванні. Багато музеїв активно працюють над стратегіями розвитку, враховуючи й важливість соціокультурної діяльності. Серед таких закладів й Рівненський обласний краєзнавчий музей, соціокультурна діяльність якого відображена в різних частинах Стратегії музею, включаючи SWOT-аналіз, стратегічні та операційні цілі, сценарії розвитку тощо.

Сьогодні соціокультурна діяльність музеїв також спрямована на віртуалізацію з метою розширення аудиторії та залучення й збереження нових відвідувачів. Музеї використовують нові технології та формати роботи для підтримки зацікавленості своїх відвідувачів та досягнення успіху.

Українські музеї активно шукають підтримку для реалізації своїх проєктів, звертаючись до різних грантодавців, у тому числі й до Державного установи «Український культурний фонд», продовжуючи працювати над новими рішеннями для виставкових проєктів, оцифруванням власних колекцій, створення цифрових продуктів, адаптацією музейних ресурсів та послуг для потреб людей з інвалідністю.

### **РОЗДІЛ 3. ДОСВІД ПРОЄКТНОГО КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО ІСТОРИКО-КУЛЬТУРНОГО ЗАПОВІДНИКА М. ОСТРОГ**

Державний історико-культурний заповідник м. Острога розпочав свою діяльність ще у 1981 році, коли рішенням уряду України було об'єднано ансамбль архітектурних пам'яток Острога та його околиць. Нинішній статут закладу затверджений Рівненською обласною радою (2013 рік). До складу заповідника входять: Краєзнавчий музей, Музей книги та друкарства, Нумізматична виставка; усі вони розташовані у пам'ятках архітектури національного значення. Музейні колекції заповідника нараховують до 80 тисяч експонатів, що репрезентують історію та культуру України та Остроожчини зокрема від 4 млн років до н.е. і до сьогодні, та є частиною Музейного фонду України та національного надбання.

Заповідник є одним із лідерів серед музейних закладів у регіоні, які постійно працюють на пошуком грантових можливостей, удосконаленню виставкового та експозиційного просторів, цифровізацією колекцій, розширенню асортименту музейних послуг, нових цікавих форм комунікації із відвідувачами. Усі ці ініціативи знайшли відображення у Стратегії розвитку закладу.

Один із важливих напрямів діяльності заповідника – постійне удосконалення та розвиток існуючих експозиції, створення нових актуальних виставкових проєктів. Зокрема у 2019 році завдяки програмі «Малі міста – великі враження» (програма Міністерства культури та інформаційної політики України) було реалізовано проєкт «Інтерактивний музей стародруків», у рамках якого реорганізовано перший поверх Музею книги та друкарства та створено інтерактивну експозицію з новими просторовими рішеннями, інноваційними технологіями й методами показу колекції книг. Завдяки масштабній проєкції із спеціально виготовлений

відеорядом було підкреслено архітектурну особливість вежі XVI ст., у якій розміщується Музей книги та друкарства.

Автори проєкту поставили перед собою низку завдань:

- Облаштування внутрішнього архітектурного простору.
- Ефективне використання комунікаційних можливостей музею, зокрема за допомогою сучасних методів інтерпретації культурної спадщини (наприклад, мультимедійне обладнання, аудіогіди тощо).
- Створення динамічної експозиції, що спрямована на розвиток, для формування нового розуміння минулих подій та відображення змін у культурі та суспільстві.
- Створення інтерактивного простору для залучення відвідувачів до активності та отримання інформації.
- Забезпечення доступності та зрозумілості для широкого кола відвідувачів, включаючи маломобільні групи населення.
- Створення інформаційно насиченої експозиції, призначеної для повторних відвідувань.
- Виклик емоційного враження та незвичайності від перебування у просторі експозиції.
- Можливість проведення різноманітних заходів.
- Максимальне використання інформаційних, інтелектуальних та комунікаційних ресурсів [7, с. 254-255].

Виконання проєкту мало такі результати: зменшення перенасиченості експозиційного простору; збільшення зацікавленості відвідувачів у здобутті інформації; створення електронної бази даних для наукових досліджень та розробки інтерактивних експозицій; розширення аудиторії музею; розширення можливостей музею щодо організації дозвіллевих подій; збільшення кількості партнерів; утворення позитивного іміджу музею; підвищення прибутку від надання платних послуг [7, с. 258].

Окрім реорганізації експозиції також було оцифровано та надано відкритий доступ до 10 найцінніших книг із колекції Музею книги та друкарства.

Простір оновленої експозиції заповідника сьогодні працює як культурний хаб, на базі якого відбуваються екскурсії, тематичні зустрічі, лекції, майстер-класи, малі акустичні концерти та багато іншого.

Ще одна експозиція заповідника – «Острозька іконописна майстерня» – створена у 2021 році у Краєзнавчому музеї (Острозький замок) завдяки підтримці УКФ під час реалізації однойменного проєкту. Оновлений простір має на меті розкрити багатогранність розвитку українського мистецтва для відвідувачів музею та усвідомлення процесу розвитку іконописної справи в контексті української культури. В експозиції представлені унікальні твори Острозької іконописної майстерні XVII-XVIII ст., відомі своєю емоційністю та зображенням усміхнених, життєрадісних та доброзичливих облич святих, що науково описуються як «святі, що посміхаються». Експозиція сприяє збереженню культурної спадщини Острога, а також активізації його привабливості для туристів. Крім історичного огляду та контексту існування іконописної майстерні, експозиція демонструє процес створення ікони від підготовки дошки до закінчення покриття лаком. Вона розташована у трьох залах третього поверху Острозького замку [37]. У залі встановлено мікроскоп, який дає відвідувачам можливість оглянути деталі іконопису з погляду дослідника. На виставці акцентовано увагу на зображеннях предметів побуту на іконах, які є характерними для даного регіону, поруч представлені їхні археологічні аналоги. Щоб краще зрозуміти зображене на іконі, кожна робота супроводжується коротким аналізом сюжету в рамках проєкту [44].

Загалом музейники багато уваги приділяють соціокультурній діяльності для різних груп відвідувачів. Окрім постійної пропозиції – екскурсійних маршрутів експозиціями – у заповіднику організуються:

гостьові виставки, презентації нових експонатів, презентації книг, квест-екскурсії, майстер-класи, освітні програми, перегляди фільмів тощо.

Щороку острожани та гості міста мають можливість відвідати унікальну акцію «Ніч в музеї», яка організовується до Міжнародного дня музеїв (18 травня). Ініціатива має на меті показати ресурс, потенціал та можливості сучасного музею, залучити молоду аудиторію. У 2024 році «Ніч в музею» в заповіднику тривала з вечора до опівночі та була присвячена столітній історії Острозького замку. 12 екскурсійних груп змогли долучитися до театралізованої екскурсії, подивитися проєкції, хоровий перформанс, послухати цікаві історії та байки з музейного життя Острога.

Згідно повідомлень заповідника на їхній сторінці у фейсбуці (<https://www.facebook.com/ostrohcastle>), кошти від продажу квитків на акцію «Ніч в музеї» були передані на придбання дрону для підрозділу 141-ї ОПБр, у якому захищає Україну острожанин – бойовий медик Володимир Назаров.

Більшість інновацій та нових послуг, які пропонує сьогодні заповідник це результат проєктної діяльності. Про окремі з них йшлося вище, однак проєкти не обмежуються темою експозицій. Так, наприклад, музейники багато уваги приділяють темі інклюзії та наданню музейних послуг людям з інвалідністю. У 2020 році за підтримки УКФ Державний історико-культурний заповідник м. Острога реалізував проєкт «Інклюзивний музей в Острозькому замку», який мав на меті продемонструвати багатогранність розвитку української культури та мистецтва, зробити історико-культурну спадщину більш доступною для людей з інвалідністю. За результатами проєкту створено:

- 3 аудіогоди (ангальйською, польською та із українською аудіодискрипцією), які розміщені на туристичному сайті «Izi.travel». Українська аудіодискрипція для незрячих відвідувачів детально описує музейні експонати та експозиції заповідника;

- 4 тактильні копії експонатів: 3D-моделі замку князів Острозьких, Аналою з житієм святого Миколая XVII ст., печатки магістрату м. Острога XVII ст., скульптури Т.-О. Сосновського «Мадонна з немовлям» XIX ст.;

- 3 комплекти путівників: по музею тактильний із позначками на аудіогід із аудіодискрипцією, по музею для слабоворих; по музею з адаптованим текстом для людей із порушеннями слуху;

- 20 тактильних орієнтирів, тактильного етикетажу та тактильних QR кодів до аудіогіду [17].

Під час виготовлення інклюзивних продуктів та провадження послуг для людей з інвалідністю залучалися експерти та незрячі відвідувачі, що сприяло досягненню максимально якісних результатів.

Проектна діяльність заповідника особливо активізувалася у 2022 році як реакція на загрозу повномасштабного вторгнення. Заклад використав пропозиції міжнародної спільноти, активно шукав закордонних партнерів та донорів.

Першочергово були реалізовані проекти спрямовані на захист колекцій та приміщень, сталий розвиток заповідника та забезпечення різних сценаріїв діяльності закладу у випадку воєнної загрози.

Так, від Міжнародного фонду із захисту культурної спадщини в зонах конфліктів ALIPH (International Alliance for the Protection of heritage on conflict areas) було отримано Грант швидкого реагування на виклики війни для ДІКЗ м. Острога. Грант дозволив закупити: витратні матеріали для безпечного збереження музейних колекцій у сховищі та на випадок можливої евакуації; сучасну систему відеоспостереження для охорони об'єктів заповідника; альтернативного джерела електроенергії на випадок відсутності електропостачання.

Музеєм Берлін-Карлсхорст (Museum Berlin-Karlshorst) підтримано проект «Реорганізація фондосховища Державного історико-культурного заповідника м. Острога». Проект запропонував розглянути спадщину князів Острозьких у відповідності до цінностей миру та досягнення сталого

розвитку для громади малого міста та регіону. Щоб забезпечити надійний захист музейної колекції і експонатів, було реорганізовано приміщення фондосховища заповідника. Німецькі партнери профінансували придбання, транспортування та встановлення сучасної, ергономічної системи зберігання експонатів. Всі компоненти цієї системи були виготовлені на замовлення, відповідаючи вимогам приміщення та потребам заповідника у оптимізації зберігання колекцій [13].

Також завдяки підтримці Інституту ім. Гете (Goethe-Institut) та Стабілізаційного фонду культури та освіти 2022 Федерального міністерства закордонних справ Німеччини заповідник у співпраці з громадською організацією «Братство ім. князів Острозьких» зміг реалізувати проєкт «Цифровізація спадщини: відкритість та доступність Державного історико-культурного заповідника м. Острога», який мав на меті забезпечити вільний і рівний доступ до культурних артефактів, забезпечення наукових і культурних запитів відвідувачів, збереження та промоцію культурної спадщини України. Було оцифровано 1000 найцінніших музейних предметів та створено базу даних з понад 78 тисячами музейними експонатами. Каталог колекції розміщено на сайті заповідника, артефакти культурної спадщини можна шукати за ключовими словами або переглядати розділи колекції: «Іконопис», «Археологія», «Живопис». До кожного об'єкту подано його зображення, назву та розгорнутий опис предмета, дата, підписи та ін., а також інформацію про музейний предмет (шифр, номер по порядку, номер по книзі надходжень, головній інвентарній книзі, матеріали та техніка виготовлення, розмір і вага, стан збереження).

Проєкт має важливе значення для соціокультурної діяльності закладу. Обмеженість у виставкових площах не дозволяє показати значну кількість експонатів, натомість представлення їх у мережі Інтернет у режимі 24/7 дозволяє більш активно знайомити усіх зацікавлених з колекціями заповідника, історією України та Острога зокрема, використовувати цей ресурс для різних культурних активностей [11].



У 2022 році завдяки підтримці УКФ також було запропоновано нову соціокультурну активність – виставковий проєкт «Україна After War». Експозиція була спрямована на відтворення емоцій та почуттів української громадськості, спровокованих війною російської федерації проти України, вшанування героїчної боротьби українського народу та формування спільної перспективи майбутнього українського суспільства. Виставка складалася з 3-х частин: у першій залі через мистецькі твори та коментарі можна було відрефлексувати, що українці вже пережили за період війни, у другій – роботи, які оповідають про очікування та прагнення нашого суспільства після перемоги; заключна частина – відеосюжет, у якому військові, волонтери та діти діляться тим, що вони роблять відразу після перемоги. Виставку доповнила інтерактивна складова [52].

Важливе місце у комунікації з відвідувачами та наданні сучасних музейних послуг займає сайт заповідника <https://ostrohcastle.com.ua/>, реорганізований у 2021 році у рамках проєкту «Інклюзивні сайти історико-культурних заповідників Рівненщини WCAG 2.1» за підтримки УКФ.

На головні сторінці сайту одразу привернуто увагу до моментів, які першочергово цікавлять відвідувачів острозьких музеїв: вартість екскурсій, електронні квитки, години роботи, каталог колекції заповідника. Сайт доступний трьома мовами: українською, англійською та польською. Основні розділи ресурсу: Відвідувачам, Експозиції, Музейні галереї, Про заповідник, Контакти.

У розділі «Відвідувачам» є можливість здійснити віртуальну екскурсію Музеєм книги та друкарства та Краєзнавчим музеєм. Крім звичної інформації (ціни, графік роботи, онлайн книга відгуків), тут також є важлива інформація для туристів: де переночувати, заклади харчування, як доїхати. У розділі «Експозиції» представлені історія, відомості про колекції та експозиції Музею книги та друкарства, Краєзнавчого музею, Нумізматичної виставки. Розділ «Музейні галереї» містить добірки фотосвітлин музеїв заповідника, а також

добірку відеосюжетів, які розповідають про туристичні пропозиції Острожчини.

Особливий інтерес становить розділ «Про заповідник». У ньому вміщені: важливі цифрові ресурси – каталог колекції Державного історико-культурного заповідника м. Острога та каталог «Острозька іконописна майстерня»; бази даних «Музеї заповідника», «Пам'ятки заповідника», «Дослідники Острожчини», «Незабутні постаті працівників музею» тощо. Також у розділі представлені матеріали для відвідувачів з інвалідністю: у форматі легкого читання – «Про про музей», брошура «Я збираюся до музею»; аудіоекскурсія Острозьким замком українською мовою з аудіодискрипцією; відео про заповідник з перекладом жестовою мовою.

Сайт адаптований для людей з інвалідністю по зору: є можливість образи зручну кольорову схему, змінити розмір шрифтів, вимкнути зображення або перевести їх у чорно-білий формат тощо.

Заповідник також має сторінки у соціальних мережах: фейсбук, інстаграм, твіттер.

### **Висновки до розділу 3.**

Державний історико-культурний заповідник міста Острога – один із провідних музейних закладів у регіоні, що постійно працює над пошуком грантових можливостей, удосконаленням виставкових просторів, цифровізацією колекцій, розширенням асортименту музейних послуг та впровадженням нових форм комунікації з відвідувачами. Усі ці ініціативи відображені у Стратегії розвитку закладу.

Соціокультурна діяльність – один із пріоритетів заповідника. Серед пропозицій закладу: екскурсійні маршрути експозиціями, гостьові виставки, презентації нових експонатів, презентації книг, квест-екскурсії, майстер-класи, освітні програми, перегляди фільмів, щорічна акцій «Ніч в музеї» тощо.

Велике значення у взаємодії з відвідувачами та забезпеченні доступу до цифрових ресурсів та сучасних музейних послуг має вебсайт заповідника, а також сторінки закладу у різних соціальних мережах.

Музейники постійно вдосконалюють та розвивають свої експозиції, а також працюють над реалізацією нових актуальних виставкових проєктів. Серед останні виставкових проєктів – «Інтерактивний музей стародруків», «Острозька іконописна майстерня», «Україна After War».

Більшість нововведень та послуг, які заповідник надає сьогодні, виникають в результаті реалізації проєктів. Музейники активно займаються розвитком в сфері інклюзії та наданням музейних послуг людям з інвалідністю. Завдяки проєктним ініціативам заповідник може пропонувати аудіогоди, тактильні копії експонатів, комплекти путівників для різних груп людей з інвалідністю, тактильні орієнтири, сайт, адаптований для людей з порушеннями зору.

У 2022 році проєктна діяльність заповідника активізувалася у зв'язку з воєнною загрозою. Були реалізовані проєкти, спрямовані на захист колекцій та приміщень, стабільний розвиток заповідника та розробку різних сценаріїв діяльності закладу у період небезпеки.

## ВИСНОВКИ

Проведений аналіз фахової літератури та практики організації окресленого виду діяльності в сучасних умовах засвідчив наступне:

1. Соціокультурна діяльність, що з'являється як результат перетину соціальної роботи, соціальної педагогіки та культурної діяльності, є системою дій, яка, спираючись на державну політику у галузі культури і дозвіллевих практик, визначає напрями, систему методів, а також інструментарій для реалізації культурної політики. Це – процес залучення і включення особистості у культуру, який підтримується та спрямовується суспільством та його соціальними й культурними інституціями. Досягнення конкретної мети у соціокультурній діяльності забезпечується менеджментом соціокультурної діяльності. Під останнім розуміють керування процесами та явищами, організацію творчих подій на різних рівнях, управління проектами у сфері творчих індустрій, або ж креативний менеджмент.

2. Основною метою навчання менеджерів у сфері соціокультурної діяльності є отримання необхідних професійних вмінь та знань для успішної організації роботи в цій галузі. Спеціальність «Менеджмент соціокультурної діяльності» стає все більш популярною серед студентів вищих навчальних закладів, пропонуючи широкий спектр обов'язкових та вибіркових дисциплін для вивчення. Сучасний менеджер соціокультурної діяльності, виконуючи низку функцій, виступає як ініціатор та координатор соціокультурних проектів та програм. Від нього очікується належне володіння соціокультурними, технологічними, організаційними, маркетинговими, культурологічними, гуманітарними, психологічними та політичними знаннями; широким спектром загальних та спеціалізованих навичок; загальнонауковими та спеціалізованими навичками. Важливою умовою також є особисті якості, що впливають на самореалізацію менеджера у цій галузі. У сучасних реаліях менеджер соціокультурної діяльності часто працює в кризових ситуаціях.

3. Менеджмент у галузі соціокультурної сфери охоплює широкий спектр аспектів, таких як державне керівництво у цьому сегменті, збереження та використання культурно-історичної спадщини (включаючи архівну та бібліотечну роботу, роботу музеїв, підтримку національних та місцевих традицій, організацію свят тощо), освіту у галузі мистецтва, туризм та розваги, міжкультурні комунікації, видавничу діяльність та інші аспекти. Ці функції виконуються різними організаціями та установами, що можуть мати різний правовий статус (державний, муніципальний, приватний, громадський) та виступають як посередники культурних цінностей та споживачі культурних продуктів. На стан та перспективи розвитку менеджменту соціокультурної діяльності в Україні мають вплив різні фактори, серед яких: світові тенденції у сфері менеджменту; зміни у соціокультурній діяльності в Україні під впливом різних процесів; активне впровадження новітніх інформаційних технологій.

У контексті економічних змін в Україні, а також в умовах воєнної агресії, необхідно провести модернізацію менеджменту соціокультурною сферою, зокрема шляхом децентралізації та оптимізації кадрів. Важливе значення мають: наявність впливових чинників та механізмів управління культурою в умовах суспільства, що змінюється; особливості соціокультурного менеджменту в Україні, включаючи його політико-ідеологічні аспекти та стратегічні напрями для подальшого розвитку.

4. Музеї, як й інші культурні інституції, приділяють увагу соціокультурній діяльності, яка є потужним засобом духовно-морального розвитку особистості і формування її світогляду, сприяє формуванню мотивів та цінностей кожного і кожної. Музейний менеджмент сьогодні зосереджений на тому, щоб представити музеї як місця, де збираються та діляться людським досвідом, тому соціокультурна діяльність є одним із пріоритетних напрямів. Серед проблемних аспектів менеджменту музеїв у контексті соціокультурної діяльності дослідники називають: зосередженість на науковій роботі, тоді як активної уваги потребує соціокультурна діяльність закладів; недостатній

асортимент актуальних послуг більшості музеїв; недосконалість та недоступність музейних просторів; обмеженість музейних сайтів; застарілі підходи до екскурсійного обслуговування; слабка реклама музею тощо.

Для подолання проблемних питань музеї працюють над створенням Стратегій розвитку закладів, у яких аналізується наявний стан соціокультурної діяльності (та інших напрямів роботи), викладаються стратегічні та операційні цілі, наводяться різні сценарії розвитку, в т.ч. з активним впровадженням соціокультурних ініціатив тощо.

5. Музеї застосовують програмно-проектний підхід у своїй діяльності та постійно шукають фінансування для створення інноваційних культурних продуктів і послуг. Багато масштабних музейних проєктів, починаючи з 2017 року, були реалізовані за підтримки УКФ. Завдяки різним програмам УКФ впродовж останніх років музейні заклади змогли: удосконалити існуючі та створити нові експозиції й доповнити їх різними соціокультурними активностями; оцифрувати власні колекції, створити бази даних експонатів, удосконалити музейні сайти, запропонувати відвідувачам віртуальні тури та онлайн-галереї, аудіо- та відеоконтент; стати більш доступними для відвідувачів з інвалідністю та інших маломобільних груп, розробити інклюзивні музейні продукти та послуги.

6. Державний історико-культурний заповідник м. Острога є одним із лідерів серед музейних закладів у регіоні, має розгорнуту структуру та значну колекцію експонатів (майже 80 тисяч). Заклад, спираючись на Стратегію розвитку, постійно працює на пошуком грантових можливостей, удосконаленню експозиційного просторів, цифровізацією колекцій, розширенню асортименту музейних послуг, нових цікавих форм комунікації із відвідувачами.

7. Соціокультурна діяльність для різних груп відвідувачів – один із пріоритетів роботи заповідника сьогодні. Окрім постійної пропозиції – екскурсійних маршрутів експозиціями – організуються: гостьові виставки, презентації нових експонатів, презентації книг, квест-екскурсії,

майстер-класи, освітні програми, перегляди фільмів, щорічна акція «Ніч в музеї» тощо. На сайті закладу представлені цифрові ресурси, є можливість відвідувати віртуальні екскурсії, прослухати аудіогіди тощо.

Інноваційні події та послуги заповідника – це результат його проєктної діяльності.

Колектив заповідника працює над розвитком існуючих експозицій, а також створенням нових актуальних виставок (серед останніх виставкових проєктів – «Інтерактивний музей стародруків», «Острозька іконописна майстерня», «Україна After War»).

8. Оцифрування експонатів та створення цифрових каталогів колекції (зокрема проєкт «Цифровізація спадщини: відкритість та доступність Державного історико-культурного заповідника м. Острога») дозволяють урізноманітнити соціокультурну діяльність заповідника та роблять музей більш доступним для різних категорій користувачів.

Заповідник – один із найактивніших у регіоні музейних закладів, які працюють з темою інклюзії. Реалізовані проєкти (наприклад, «Інклюзивний музей в Острозькому замку») дозволили заповіднику мати аудіогіди, тактильні копії експонатів, комплекти путівників для різних груп людей з інвалідністю, тактильні орієнтири, сайт, адаптований для людей з порушеннями зору тощо.

Проєктна діяльність заповідника особливо активізувалася у 2022 році як реакція на загрозу повномасштабного вторгнення. Першочергово були реалізовані проєкти, спрямовані на захист колекцій та приміщень, сталий розвиток заповідника та забезпечення різних сценаріїв діяльності закладу у випадку воєнної загрози.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрійів Н., Герешко О., Мартинюк М. Менеджмент соціокультурної діяльності. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2020. Вип. 34 (1). С. 11–17. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apgnd\\_2020\\_34%281%29\\_\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apgnd_2020_34%281%29__4) (дата звернення: 1.02.2024).
2. Антонюк О.В. Менеджмент соціокультурної сфери. *Часопис Нац. муз. акад. України ім. П. І. Чайковського*. 2011. № 2. С. 104–110.
3. Белікова М. В. Сучасні тенденції музейного менеджменту в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 201–206. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/45.pdf> (дата звернення: 1.02.2024).
4. Белікова М. В., Гресь-Євреїнова С. В. Музейний менеджмент в Україні та світі: проблеми та перспективи. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*. 2013. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2013\\_2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_2_8) (дата звернення: 1.02.2024).
5. Біррова О. Технології доповненої реальності в музейних експозиціях. *Наук. зап. Рівнен. обл. краєзнавчого музею. Вип. 21. Матеріали наук. конф. «Музейна експозиція – актуальні виклики сучасності. Поєднання інноваційних та традиційних форм роботи»*. Рівне, 2023. С. 96–98. URL: <https://drive.google.com/file/d/1WDwyVgWI5r7i3gkLOGi2NbrbTxz3mxWK/view> (дата звернення: 4.02.2024).
6. Брижук А. Мультимедіа в музеї. Світовий досвід та Острозький музей [Слайд-презентація] [Острог, 2023]. 63 с.
7. Брижук А., Позіховська С. Обґрунтування змін в експозиції Музею книги та друкарства м. Острога. *Острозький краєзнавчий зб.* Вип. 11. Острог, 2019. С. 250–259.
8. Бриль М. Менеджер соціокультурної діяльності як суб'єкт інновацій. *Вісник Київ. нац. ун-ту культури і мистецтва. Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності*. Т. 1. № 1. 2018. С. 41–52. URL: <http://>



sociocultural.knukim.edu.ua/article/view/143386/141077 (дата звернення: 4.02.2024).

9. Butko L. Situations and Leadership in Socio-Cultural Management. *Socio-Cultural Management Journal*. 2003. Volume 6, Number 1. P. 184–186. URL: <http://socio-cultural.knukim.edu.ua/article/view/278671/273433> (дата звернення: 4.02.2024).

10. Butko L., Fedorenko S., Lushakova A. Communication Strategy of the Museum: Peculiarities of Formation by Means of PR Technologies. *Socio-Cultural Management Journal*. 2023. Volume 6, Number 2. Pp. 72–85. URL: <http://socio-cultural.knukim.edu.ua/article/view/291291/284891> (дата звернення: 5.02.2024).

11. В Острозі реалізують проект з діджиталізації історико-культурної спадщини. URL: <https://history.rayon.in.ua/news/561474-v-ostrozi-realizovuyut-proekt-z-didzhitalizatsii-istoriko-kulturnoi-spadshchini> (дата звернення: 4.02.2024).

12. Виткалов С. В., Виткалов В. Г. Культурні практики у контексті зміни управлінських парадигм. *Філософія подієвої культури: теорія та практика: матеріали всеукр. наук.-практ. конф.*, м. Київ, КНУКіМ, 26–27 берез., 2020 р. Київ: КНУКіМ, 2020. С. 28–30.

13. Грантові проекти ДІКЗ м. Острога від міжнародних організацій у 2022 р. URL: <https://ostrohcastle.com.ua/en/grantovi-proyekty-dikz-m-ostroga-vid-mizhnarodnyh-organizatsij-u-2022-r/> (дата звернення: 4.02.2024).

14. Грушина А. І. Особливості організації системи менеджменту сфери культури та мистецтв. *Вісник Київ. нац. ун-ту культури і мистецтв. Серія : Менеджмент соціокультурної діяльності*. 2018. Вип. 1. С. 53–63. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bknucams\\_2018\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bknucams_2018_1_6) (дата звернення: 1.02.2024).

15. Губіна О. П. Музей як соціокультурний інститут. *Культура і мистецтво: сучасний науковий вимір : матеріали VII Всеукр. наук. конф. молод. вч., асп. та магістран.*, м. Київ, 02 листоп., 2023 р. Київ, 2023. С. 63–64. URL: <https://nakkkim.edu.ua/images/Instytutu/>

Akademiia/Vydannia/konferentsii/Tezy\_02\_11\_2023\_2.pdf#page=63 (дата звернення: 4.02.2024).

16. Дмитрів С. Старі місця – нові враження: як український стартап відтворює пам'ятки. URL: <https://gluzd.org.ua/articles/stari-mistsia-novi-vrazhennia-iak-ukrainskyi-startap-vidtvoriuie-pam-iatky/> (дата звернення: 1.02.2024).

17. Інклюзивний музей в Острозькому замку. URL: <https://ostrohcastle.com.ua/inklyuzyvnyj-muzej/> (дата звернення: 4.02.2024).

18. Кір'ян О., Марусенко М. Значущість менеджменту соціокультурної діяльності для вітчизняних організацій. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці. Матеріали III міжнар. наук.-практ. конф.*, 22 листоп., 2022 р. Київ, 2022. С. 245–247. URL: <http://surl.li/qgqrw> (дата звернення: 1.02.2024).

19. Кіссе А. І. Методологія менеджменту соціокультурної діяльності: проблеми сучасного суспільства. *Методологія та технологія сучасного філософського пізнання. Зб. матеріалів VI Міжнар. наук. конф. студ., молодих вчених та науковців, присвяченої 30-річчю створення кафедри філософії, соціології та менеджменту соціокультурної діяльності та 205-річчю Ун-ту К. Ушинського*, Одеса, 20–21 трав., 2022 р. Одеса, 2022. С. 14–17. URL: <http://dspace.pdpu.edu.ua/bitstream/123456789/15434/1/Kisse%20Anton%20Ivanovych%202022.pdf> (дата звернення: 4.02.2024).

20. Kovalenko Y. The Success Phenomenon in Socio-Cultural Management. *Socio-Cultural Management Journal*. 2021. Volume 4, Number 1. P. 3-33. URL: <http://socio-cultural.knukim.edu.ua/article/view/235662/234016> (дата звернення: 4.02.2024).

21. Костюченко О. В. Асертивність як психологічна ресурсність менеджера соціокультурної сфери в успішній комунікативно-управлінській діяльності. *Вчені зап. Таврійськ. нац. ун-ту ім. В. І. Вернадського. Серія : Психологія*. 2022. Т. 33 (72), № 6. С. 22–27. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntnvusp\\_2022\\_33\(72\)\\_6\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntnvusp_2022_33(72)_6_7) (дата звернення: 4.02.2024).

22. Кочубей Н. В. Соціокультурна діяльність : навч. посіб. Суми, 2015. 122 с. URL: <https://kmaesm.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/kochubej-n.v.-2015-socziokulturna-diyalnist.pdf> (дата звернення: 4.02.2024).

23. Кулікова С. В. Арт-менеджмент як складова частина соціокультурної діяльності. *Наук. зап. [Центрально-українського держ. пед. ун-ту ім. В. Винниченка]. Серія : Педагогічні науки.* 2022. Вип. 207. С. 175–179. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz\\_p\\_2022\\_207\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_p_2022_207_36) (дата звернення: 1.02.2024).

24. Лелик М. Б. Культурні та мистецькі інклюзивні ініціативи як маркер демократичного й розвиненого суспільства (оглядова довідка за матеріалами преси, інтернету та неопублікованими документами за 2019–2020 рік). URL: [https://nlu.org.ua/storage/files/Infocentr/Tematch\\_ogliadi/2020/marker.pdf](https://nlu.org.ua/storage/files/Infocentr/Tematch_ogliadi/2020/marker.pdf) (дата звернення: 4.02.2024).

25. Лелик М. Б. Ресурси, систематизація, втілення: як працює проєктний культурний менеджмент в Україні (оглядова довідка за матеріалами преси та інтернету за 2019–2021 рр.). URL: [https://nlu.org.ua/storage/files/Infocentr/Tematch\\_ogliadi/2021/Proect1.pdf](https://nlu.org.ua/storage/files/Infocentr/Tematch_ogliadi/2021/Proect1.pdf) (дата звернення: 4.02.2024).

26. Лелик М. Б. Сучасні інноваційні проєкти: як працюють мистецькі практики популяризації та переосмислення культурної історичної спадщини України (оглядова довідка за матеріалами преси та інтернету за 2019–2020 рр.). URL: [https://nlu.org.ua/storage/files/Infocentr/Tematch\\_ogliadi/2020/Innova.pdf](https://nlu.org.ua/storage/files/Infocentr/Tematch_ogliadi/2020/Innova.pdf) (дата звернення: 4.02.2024).

27. Лещук Г. В. Особливості соціокультурної діяльності як фактора соціально-виховного впливу на особистість. *Наук. вісник Ужгород. нац. ун-ту: серія: Педагогіка. Соціальна робота.* Ужгород, 2019. Вип. 1 (44). С. 98–101. – URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/24876> (дата звернення: 4.02.2024).

28. Лещук Г. В., Сорока О. В. Соціокультурна діяльність та інклюзивна освіта: точки дотику. *Наук. вісник Ужгород. ун-ту. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота».* 2020. № 2 (47). С. 96–98.

29. Любарець В. Менеджмент соціокультурної діяльності як складова системи державного управління. *Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку. Напрямок «культурологія»*. Рівне: РДГУ, 2023. Вип. 45. С. 178–183  
URL: <https://zbirnyky.rshu.edu.ua/index.php/ucpmk/article/view/657/681> (дата звернення: 1.02.2024).

30. Любарець В. В. Особливості професійної підготовки менеджерів соціокультурної діяльності для індустрії гостинності. *Вища освіта України: теоретичний та наук.-метод. часопис*. Київ, 2018. № 4. С. 56–61.

31. Любарець В. В. Теорія і практика професійної підготовки майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності в умовах інформаційно-освітнього середовища: дис.... д-ра пед. наук : 13.00.04 / Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. Київ, 2019. 515 с.

32. Мілашовська О. І., Хаустова К. М. Особливості менеджменту в музейній справі. *Економічний простір. Зб. наук. пр.* 2022. №180. С. 144–147.  
URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/9641/1/Milashovska.pdf>  
(дата звернення: 1.02.2024).

33. Нехай В. А. Менеджмент соціокультурної діяльності в умовах глобальних викликів. *Національні особливості та світові тенденції управління та адміністрування на макро-, мезо- і мікрорівнях економіки: матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., м. Дніпро, 9–10 квіт., 2021 р. Дніпро, 2021. С. 86–89. URL: <http://surl.li/qhgka> (дата звернення: 1.02.2024).*

34. Оленіна О. Ю. Концепція підготовки менеджерів соціокультурної діяльності в умовах формування суспільства знань. *Культура України*. 2013. Вип. 42. С. 41–49.

35. Open Kurbas. Про проєкт. URL: <https://openkurbas.org/pro-proekt/> (дата звернення: 1.02.2024).

36. Освітньо-професійна програма «Менеджмент соціокультурної діяльності». Другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності» галузі знань 02 «Культура і мистецтво». Кваліфікація: Магістр з менеджменту соціокультурної діяльності /

Рівнен. держ. гуманіт. ун-т. Рівне, 2020. 14 с. URL: [https://www.rshu.edu.ua/images/osvitni\\_programi/osv\\_prog\\_mag\\_028\\_msd\\_2021.pdf](https://www.rshu.edu.ua/images/osvitni_programi/osv_prog_mag_028_msd_2021.pdf) (дата звернення: 4.02.2024).

37. Острозька іконописна майстерня URL: <https://ostrohcastle.com.ua/katalog-ostrozka-ikonopysna-majsternya/> (дата звернення: 4.02.2024).

38. Острозький замок отримає антикоронавірусну допомогу від Українського культурного фонду. URL: <https://ostrohcastle.com.ua/ostrozkyj-zamok-otrymae-antykoronavirusnu-dopomogu-vid-ukrayinskogo-kulturnogo-fondu/> (дата звернення: 4.02.2024).

39. Острозький заповідник діджиталізується. URL: <https://www.rv.gov.ua/news/ostrozkij-zapovidnik-didzhitalizuyetsya> (дата звернення: 4.02.2024 р.).

40. Острозький заповідник отримає фінансування від проекту «Малі міста – великі враження». URL: <https://uccs.org.ua/novyny/ostrozkyj-zapovidnyk-otrymaie-finansuvannia-vid-proektu-mali-mista-velyki-vrazhennia/> (дата звернення: 4.02.2024).

41. Петінова О. Б., Опанасюк В. В. Теорія та історія соціокультурної діяльності: *навч. посіб.* Одеса, 2018. 78 с.

42. Підцерковна Т. Менеджмент соціокультурної діяльності в регіоні в умовах сучасних суспільних трансформацій. *Актуальні питання культурології: альм наук. т-ва «Афіна»*. Рівне: РДГУ, 2021. Вип. 21. С. 52–56. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apkant\\_2021\\_21\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apkant_2021_21_12) (дата звернення: 1.02.2024).

43. Повалій Т. Зміст та структура компетентності майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності. *Соціально-гуманітарні аспекти розвитку сучасного суспільства. Матеріали VIII Всеукр. наук. конф. студентів, аспірантів, викладачів та співробітників*, м. Суми, 16–17 квіт., 2020 р. Суми, 2020. С. 251–256. URL: <https://eportfolio.kubg.edu.ua/data/conference/5290/document.pdf#page=252> (дата звернення: 1.02.2024).

44. Презентували сім проєктів, які реалізовуватимуть в Острозі. URL: <https://ostrohcastle.com.ua/prezentuvaly-sim-proyektiv-yaki-realizovuvatyut-v-ostrozi/> (дата звернення: 1.02.2024).

45. Про внесення змін до Закону України «Про культуру» щодо загальних засад надання населенню культурних послуг : Закон України від 29.04.2021 р. № 1432-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1432-20#Text> (дата звернення: 1.05.2023).

46. Про культуру : Закон України від 14.12.2010 р. № 2778-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text> (дата звернення: 1.05.2023).

47. Про музеї та музейну справу : Закон України від 09.08.2023 р. № 3300-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/249/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 1.05.2023).

48. Солоха Д. В., Сапельнікова Н. Л. Моделювання системи оцінки ефективності менеджменту соціокультурної діяльності. *Менеджер*. 2016. № 2. С. 33–41.: URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm\\_2016\\_2\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2016_2_6) (дата звернення: 1.02.2024).

49. Спіріна Т. Соціокультурна діяльність, як засіб формування життєвих цінностей молоді у вільний від навчання час. URL: [https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/36013/1/T\\_SPIRINA\\_PPPSS\\_KSP&KO\\_IPSP.pdf](https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/36013/1/T_SPIRINA_PPPSS_KSP&KO_IPSP.pdf) (дата звернення: 4.02.2024).

50. Стратегія Рівненського обласного краєзнавчого музею. *Проект*. Рівне, 2021. 43 с.

51. Тадля О. М. Менеджмент соціокультурної діяльності: інноваційний підхід та креативні технології освіти. *Актуальні питання культурології*. 2017. Вип. 17. С. 269–275. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apkant\\_2017\\_17\\_56](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apkant_2017_17_56) (дата звернення: 1.02.2024).

52. Український культурний фонд. *Архів проєктів УКФ*. URL: <https://ucf.in.ua/archive> (дата звернення: 1.02.2024).

53. Харчук О., Коваленко Д., Сірош Л. Організація праці менеджера соціокультурної діяльності. Управління та адміністрування в умовах протидії

гібридним загрозам національній безпеці. *Матеріали III міжнар. наук.-практ. конф.*, 22 листоп., 2022 р. Київ, 2022. С. 254–256. URL: <http://surl.li/qgqrw> (дата звернення: 1.02.2024).

54. Цаценко Є. Віртуальні музеї і галереї: тимчасове рішення чи стала тенденція? URL: <https://gwaramedia.com/virtualizacziya-muzeiv-i-galerej/> (Дата звернення 21.12.2021).

55. Черушева Г. Соціально-педагогічна та культурологічна інтерпретація соціокультурної діяльності. *Гуманіт. вісн. ДВНЗ «Переяслав-Хмельниц. держ. пед. ун-т ім. Г. Сковороди» : наук.-теор. зб.* 2011. Вип. 22. С. 249–253. URL: [http://194.44.12.92:8080/jspui/bitstream/123456789/1740/1/психологія\\_педагогіка\\_філософія.pdf](http://194.44.12.92:8080/jspui/bitstream/123456789/1740/1/психологія_педагогіка_філософія.pdf) (дата звернення: 4.02.2024).

56. Шкуркіна В. М. Методологічні засади менеджменту соціокультурної діяльності. *Вісник Харк. держ. акад. культури.* 2010. Вип. 29. С. 226–235. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/hak\\_2010\\_29\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/hak_2010_29_32) (дата звернення: 1.02.2024).

57. Шлепакова Т. Л. Інноваційні проекти на межі мистецтва й технологій : на прикладі музеїв та художніх галерей (оглядова довідка за матеріалами преси та інтернету за 2020–2021 рр.). URL: [https://nlu.org.ua/storage/files/Infocentr/Tematch\\_ogliadi/2021/Cif.pdf](https://nlu.org.ua/storage/files/Infocentr/Tematch_ogliadi/2021/Cif.pdf) (дата звернення: 4.02.2024).

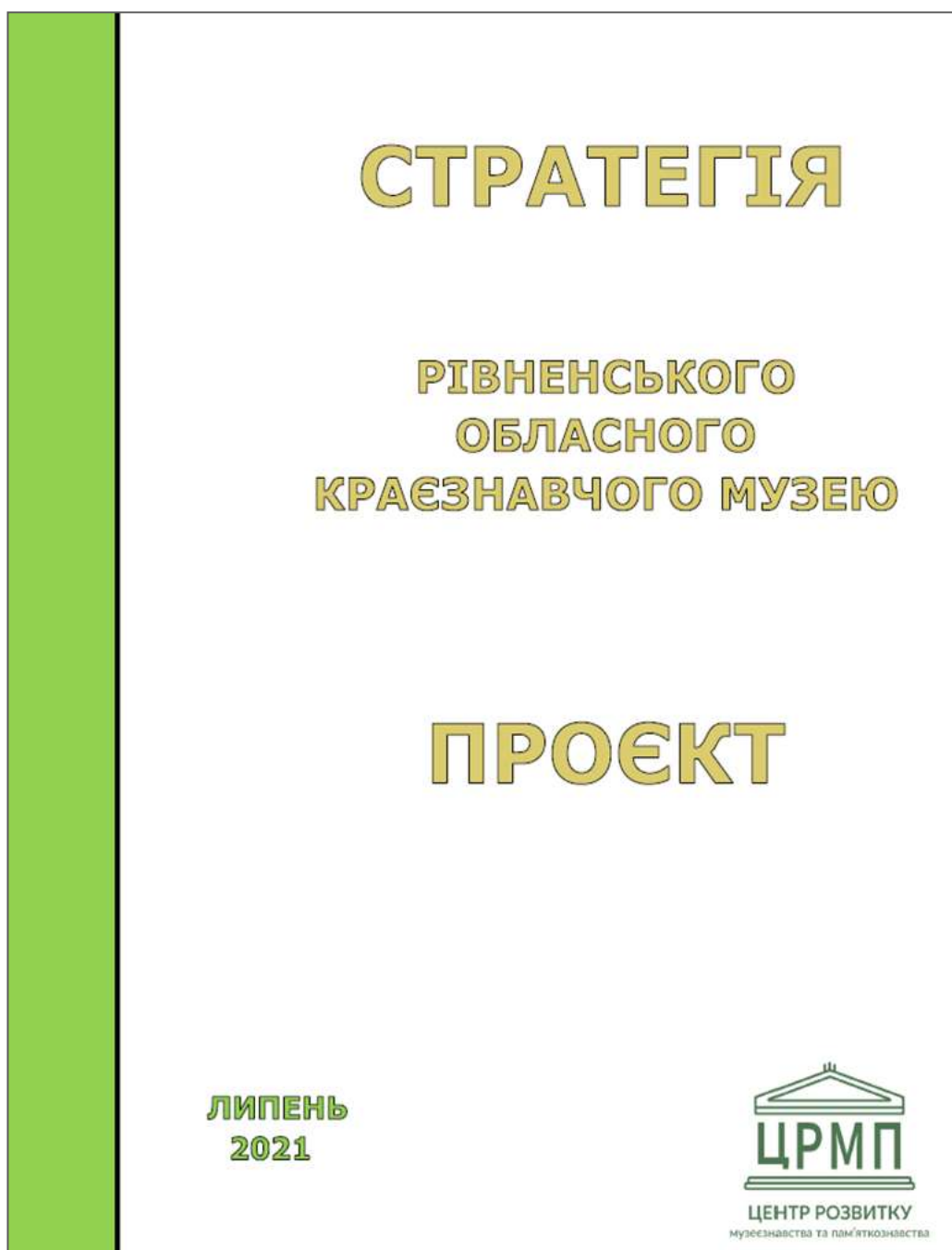
58. Щербина-Яковлева О. Поняття соціокультурної діяльності: філософські та культурологічні виміри. *Світогляд Філософія. Релігія.* 2017. Вип. 12. С. 71–78. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/65820/1/Scherbina\\_Yakovleva\\_socio\\_cultural\\_activity.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/65820/1/Scherbina_Yakovleva_socio_cultural_activity.pdf) (дата звернення: 4.02.2024).

59. Щербина-Яковлева О. Ю., Клочко М. О., Щербина А. М. Менеджмент соціокультурної діяльності як напрям наукового та технологічного знання: *підручник : у 2 ч. Ч.1 : Дидактика, логіка, методологія.* Суми, 2019. 249 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/231766419.pdf> (дата звернення: 1.02.2024).

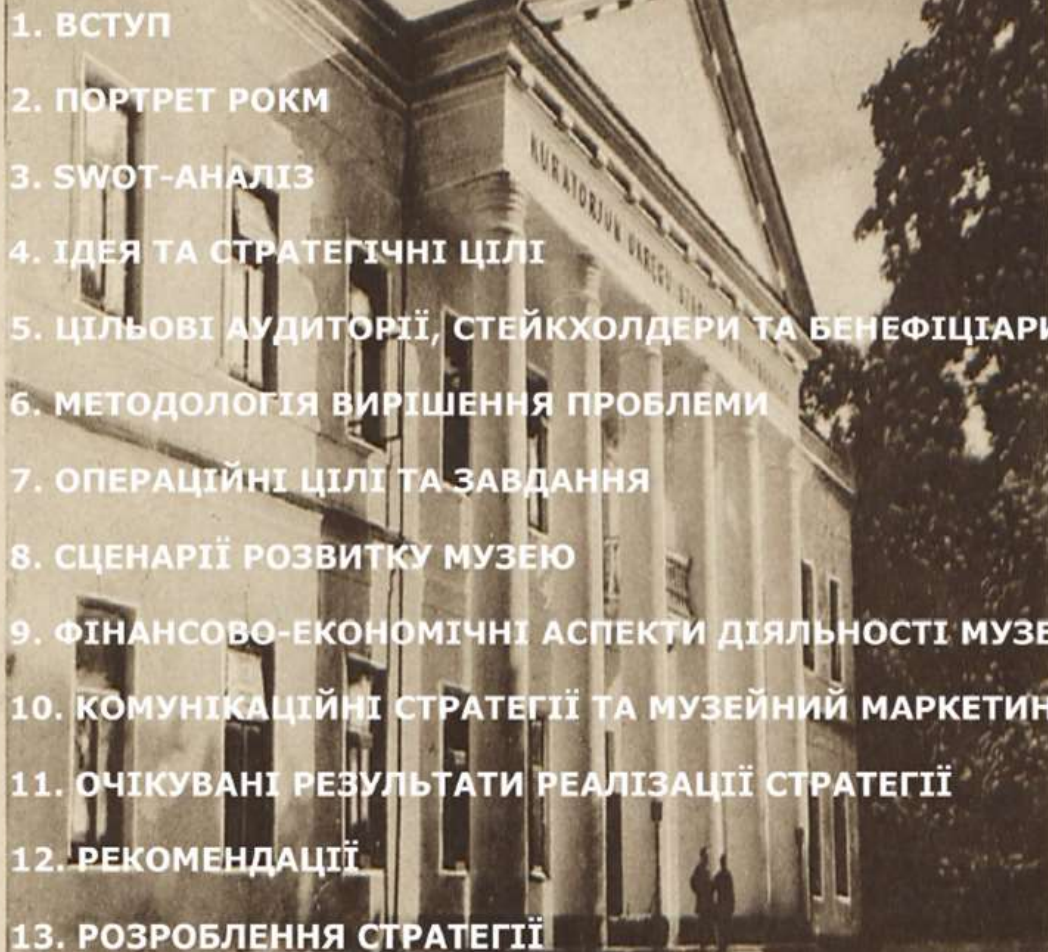




Стратегія Рівненського обласного краєзнавчого музею (фрагменти)



## ЗМІСТ

- 
1. ВСТУП
  2. ПОРТРЕТ РОКМ
  3. SWOT-АНАЛІЗ
  4. ІДЕЯ ТА СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ
  5. ЦІЛЬОВІ АУДИТОРІЇ, СТЕЙКХОЛДЕРИ ТА БЕНЕФІЦІАРИ
  6. МЕТОДОЛОГІЯ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ
  7. ОПЕРАЦІЙНІ ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ
  8. СЦЕНАРІЇ РОЗВИТКУ МУЗЕЮ
  9. ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ МУЗЕЮ
  10. КОМУНІКАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ТА МУЗЕЙНИЙ МАРКЕТИНГ
  11. ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ
  12. РЕКОМЕНДАЦІЇ
  13. РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ

RÓWNE. Kuratorium Okręgu Szkolnego Wołyńskiego.

## ІСТОРИКО-КУЛЬТУРНІ РЕСУРСИ МУЗЕЮ:

У Рівненському краєзнавчому музеї зберігається та експонується 144 062 одиниць основного фонду та 164276 одиниць допоміжного фонду.

Вони представляють:

**Речові – 11057 од. зб.**  
**Образотворчі – 2239 од. зб.**  
**Декоративно-ужиткові – 1114 од. зб.**  
**Писемні – 28658 од.зб.**  
**Фото – 6317 од. зб.**  
**Фоно – 1616 од. зб.**  
**Кіно та відео – 11 од. зб.**  
**Природничі – 13225 од. зб.**  
**Інші – 79825 од. зб.**

Музей має багатющу збірку, представлену **24 фондovими групами:**

природа, ботаніка, зоологія, палеонтологія, геоморфологія, археологія, документальний фонд, пластмаса, зразки промислової продукції, подарунки, тканини, дерево, скло	мистецтво, зброя, філателія, плакати, конверти, листівки, платівки, фонозаписи, документи релігійного змісту, живопис, метал, нумізматика
--	--

## СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ

**Стратегічна Ціль 1.** Музей – туристичний об’єкт з інклюзивністю культурних об’єктів

**Стратегічна Ціль 2.** Музей – обличчя міста та «ворота» до історико-культурних і природних ресурсів області

**Стратегічна Ціль 3.** Музей – комунікативний майданчик, на якому відбувається спілкування з колекціями, навколо колекцій, на тему колекцій.

**Стратегічна Ціль 4.** Музей – місце розвитку культурно – креативних індустрій, що створює робочі місця для інших

**Стратегічна Ціль 5.** Музей – креативна локація та об’єднавчий фактор для громади

**Стратегічна Ціль 6.** Музей – тригер проектної діяльності.

**Стратегічна ціль 7.** Музей – освітній осередок, інтегрований до освітніх програм шкільної та вищої освіти різних ступенів.

**Стратегічна ціль 8.** Музей – дослідницький центр, що гуртує навколо себе науковців-дослідників з України, ближнього й дальнього зарубіжжя

**Стратегічна ціль 9.** Музей – методичний центр та експериментальний майданчик, що апробує та адаптує сучасні інноваційні музеологічні методики, об’єднує науковців-музеєзнавців, реставраторів, мистецтвознавців, істориків з метою надання фахової допомоги іншим музеям області, країни та мережування власного досвіду.

Акція «Ніч в музеї» Державного історико-культурного  
заповідника м. Острога (2024 р.)



Анонс події



Особливою частиною «Ночі в музеї» став виступ студентського хору Острозької академії під керівництвом Катерини Капітунової



Однією з зупинок екскурсії «Ніч у музеї» була історія про перший експонат музею книги та друкарства. Усі 12 груп здогадалися, що мова йде про Острозьку Біблію 1581 р.



Знайомство з колекцією монет-писанок Королівського монетного двору Канади (за матеріалами фб-сторінки заповідника <https://www.facebook.com/ostrohcastle/>)