

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

першого (бакалаврського)

рівня вищої освіти

на тему: **ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА**

СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ СФЕРИ

(на прикладі Національного центру «Український дім» у м. Київ)

Виконала: здобувачка вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня IV курсу
денної форми навчання
спеціальності 028 «Менеджмент соціокультурної
діяльності»

Герасимчук Аліна Вікторівна

Науковий керівник:

Кандидат педагогічних наук, доцент
Дзюбишина Наталія Богданівна

Рівне – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ СФЕРИ.....	8
1.1. Особливості та принципи організації менеджменту у сфері культури	8
1.2. Ключові функції менеджера соціокультурної галузі.....	28
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЇ МЕНЕДЖЕРА СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ (на прикладі Національного центру «Український дім» м. Київ.....	36
2.1. Моделі організації праці менеджера культурної установи.....	36
2.2. Аналіз заходів соціокультурного дозвілля у Національному центрі «Український дім».....	46
2.3. Перспективи професіоналізації менеджера в закладах культури.....	58
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	74

ВСТУП

Актуальність проблеми. У сучасному суспільстві соціокультурна сфера відіграє надзвичайно важливу роль у формуванні національної ідентичності, розвитку громадянського суспільства, культурного збагачення та підтримки духовних цінностей. Ефективне функціонування закладів культури, установ дозвілля, центрів мистецтва та громадських ініціатив неможливе без організованої управлінської діяльності. Ключова фігура в цьому процесі — менеджер соціокультурної сфери, діяльність якого вимагає поєднання креативного мислення, організаційних здібностей, знань у галузі культури та навичок управління персоналом і ресурсами.

З огляду на постійні зміни в соціальному середовищі, культурній політиці та потребах населення, актуальність професійної підготовки менеджерів соціокультурної сфери набуває особливого значення. Зростає попит на фахівців, які здатні не лише організовувати культурно-мистецькі заходи, а й забезпечувати ефективне функціонування закладів культури, адаптувати їх до сучасних умов, впроваджувати інновації та розвивати партнерські зв'язки з громадськими і державними структурами.

Актуальність вивчення визначеної проблеми дослідження зумовлена необхідністю виокремлення ролі та функцій сучасного менеджера культурної галузі, до діяльності якого висувається низка конкретних сучасних вимог.

Обрана тема дозволяє розглянути ключові управлінські процеси в галузі культури, виявити ефективні моделі організації праці, проаналізувати реальні соціокультурні практики, що застосовуються в одному з провідних культурних центрів країни — Національному центрі «Український дім» у м. Київ.

Метою дослідження є вивчення та узагальнення теоретичних і практичних аспектів діяльності менеджера соціокультурної сфери з подальшим аналізом організації його праці у Національному центрі

«Український дім» м. Київ.

Досягнення цієї мети передбачає виконання низки **завдань**:

- розгляд принципів і особливостей організації менеджменту у сфері культури;
- з'ясування основних функцій менеджера соціокультурної галузі на сучасному етапі розвитку суспільства;
- дослідження конкретних моделей роботи менеджера в умовах сучасної культурної установи;
- аналіз реалізованих соціокультурних заходів у практиці національного центру «Український дім» та визначення напрямів удосконалення професійної діяльності менеджера.

Об'єктом дослідження виступає професійна діяльність менеджера в закладі соціокультурного профілю.

Предметом дослідження є особливості організації праці менеджера в умовах сучасного культурного простору, з урахуванням прикладу роботи Національного центру «Український дім» у місті Києві.

Методологічну базу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи, які забезпечили комплексне вивчення організації праці менеджера у соціокультурній сфері: аналіз і синтез (для вивчення теоретичних джерел, наукових праць і нормативно-правових документів з питань менеджменту та соціокультурної діяльності, для аналізу внутрішніх документів, звітів та програмної документації центру), абстрагування та узагальнення (для формулювання основних висновків, концепцій та виявлення закономірностей організації праці менеджера), (індукція та дедукція (для побудови логічного ланцюга дослідження від окремого до загального і навпаки), порівняльний аналіз (для зіставлення особливостей організації праці менеджерів у різних соціокультурних установах), системний підхід як загальна методологічна основа, що дозволила розглядати організацію праці менеджера як цілісну динамічну систему. Застосування вищеназваних методів дозволило всебічно охарактеризувати

специфіку професійної діяльності менеджера у соціокультурному середовищі та обґрунтувати шляхи її вдосконалення.

Наукова новизна дипломної роботи полягає у комплексному аналізі особливостей організації праці менеджера соціокультурної сфери в умовах функціонування багатoproфільного культурного закладу, зокрема Національного центру «Український дім». У роботі вперше узагальнено та систематизовано практичний досвід організації управлінської діяльності в такому центрі, виокремлено ключові функції та компетенції менеджера у сфері соціокультурного управління.

Також новизна полягає у виявленні сучасних викликів, з якими стикаються менеджери соціокультурної сфери, та у формуванні пропозицій щодо вдосконалення організації праці з урахуванням новітніх тенденцій, таких як цифрова трансформація, міжсекторальна співпраця, розвиток креативних індустрій і посилення взаємодії з громадськістю.

Практична значущість дослідження полягає в можливості використання отриманих результатів для оптимізації управлінських процесів у закладах культури, удосконалення професійної підготовки менеджерів, підвищення ефективності соціокультурної діяльності в умовах урбаністичного середовища та підвищеного суспільного запиту на якісний культурний продукт.

Аналіз функціонування Національного центру «Український дім» як прикладного об'єкта дослідження дозволяє не лише проілюструвати загальні закономірності організації праці менеджера, а й виявити особливості, притаманні саме українському соціокультурному контексту. Цей досвід може бути корисним для розробки нових моделей управління культурними процесами в інших регіонах країни.

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

Організація праці менеджера у соціокультурній сфері є предметом

вивчення багатьох українських і зарубіжних науковців. У своїх працях вони розглядають як загальні теоретичні підходи до менеджменту, так і специфіку управлінської діяльності в галузі культури.

Значний внесок у розвиток теорії та практики менеджменту зробили такі вчені, як П. Друкер [22], Г. Мінцбері [56], Ф. Тейлор [70], які заклали основи класичного і сучасного управління, що є актуальними й у соціокультурній сфері. Їхні концепції щодо функцій менеджера (планування, організація, мотивація, контроль) є фундаментом для аналізу управлінської праці в культурних установах.

Серед українських дослідників варто відзначити праці В. І. Лугового [49], Л. М. Артемової [4], які досліджують управління соціокультурною діяльністю, особливості кадрової політики в культурних установах, формування управлінських компетенцій менеджера в умовах реформування сфери культури.

Окрему увагу приділено працям Н. П. Ботушанської [17], І. В. Зубавіної [17], які аналізують специфіку менеджменту в культурно-освітніх і просвітницьких закладах, підкреслюючи важливість комунікацій, проектного підходу та партнерської взаємодії.

Незважаючи на значну кількість праць, недостатньо досліджено питання організації праці менеджера саме в багатофункціональних культурних центрах, таких як Національний центр «Український дім». Саме тому дана робота має на меті заповнити цю прогалину, спираючись як на теоретичну базу, так і на практичний аналіз конкретної установи.

Апробація результатів дослідження. Окремі теоретичні положення бакалаврської роботи апробовано на звітній науковій конференції :

- Герасимчук А.В. Функції менеджера соціокультурної сфери. *Звітна наукова конференція викладачів, співробітників і здобувачів вищої освіти, за 2024 рік*. Рівне, РДГУ, 2025. С. 50.

Структура бакалаврської роботи обумовлена метою та завданнями дослідження. Робота (загальний обсяг – 75 сторінки, з них основного тексту – 68 сторінок) складається зі вступу, двох розділів основної частини, висновків, списку використаних джерел.

У вступі обґрунтовано актуальність теми, сформульовано мету, завдання, об’єкт, предмет, методи дослідження, наукову новизну, практичне значення, аналіз праць дослідників.

Перший розділ присвячений теоретичним засадам організації праці менеджера в соціокультурній сфері. У ньому розглянуто поняття, функції та особливості професійної діяльності менеджерів, а також проаналізовано наукові підходи до управління в культурі.

Другий розділ містить аналіз практичної діяльності Національного центру «Український дім» та організації праці менеджерів у цій установі. Розглядаються структура управління, функціональні обов’язки та проблемні аспекти.

У висновках узагальнено результати дослідження відповідно до поставленої мети та завдань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ СФЕРИ

1.1. Особливості та принципи організації менеджменту у сфері культури

Менеджмент у сфері культури є специфічною галуззю управління, яка поєднує в собі елементи творчої діяльності, стратегічного планування, аналітики та соціального взаємодії. Його унікальність полягає в необхідності працювати з нематеріальними цінностями, такими як культурна спадщина, мистецтво, духовність, естетика і суспільні ідеї. Культурні проекти часто мають символічне або моральне значення для громади, а не лише економічну цінність, тому підхід до їх реалізації має бути багатограним, гнучким і відповідальним. Менеджер у сфері культури повинен мати не лише управлінські навички, а й глибоке розуміння культурних процесів, менталітету спільноти, до якої звертається його діяльність[10].

Організація менеджменту в цій сфері передбачає урахування низки чинників: соціально-культурних запитів населення, політики держави у сфері культури, фінансових можливостей, ресурсної бази, кадрового потенціалу, а також технічної оснащеності закладу. Усі ці елементи повинні бути злагоджено поєднані в єдину систему, яка забезпечує ефективне планування, організацію, мотивацію і контроль за реалізацією культурних ініціатив. Особливо важливо правильно вибудовувати стратегію розвитку установи культури — вона має відповідати актуальним потребам суспільства, базуватись на принципах інноваційності, сталості, інклюзивності та відкритості до співпраці[17].

Серед важливих принципів організації менеджменту в культурній сфері центральне місце займає орієнтація на людину як головну цінність. Уся діяльність менеджера повинна бути спрямована на задоволення культурних потреб різних соціальних груп, збереження національних традицій та створення умов для творчої самореалізації особистості.

Сучасні підходи до управління акцентують увагу на соціальному партнерстві, залученні громадськості до прийняття рішень, участі в процесі планування й оцінювання культурної політики на місцевому рівні [7;18]. Це означає, що культурний менеджер виступає не тільки як організатор, а й як комунікатор, фасилітатор, медіатор між владою, громадою та творчими колективами.

Принцип професійної автономії дозволяє менеджеру самостійно визначати шляхи реалізації завдань, обирати оптимальні методи, адаптуватися до змін. При цьому важливо дотримуватись етичних норм, враховувати соціальну відповідальність та забезпечувати прозорість діяльності.

Принцип системності передбачає взаємозв'язок між усіма елементами культурного процесу: плануванням, реалізацією, аналізом результатів, формуванням кадрового складу, матеріально-технічним забезпеченням. Успішна організація праці можлива лише за умови, коли всі ці елементи працюють у гармонії [1;6].

Окрему увагу варто приділяти принципу інноваційності, що вимагає від менеджера вміння впроваджувати нові підходи до організації культурних заходів, використання сучасних цифрових технологій, створення інтерактивних форм комунікації з аудиторією. Уміння працювати з інтернет-ресурсами, соціальними мережами, мультимедійними платформами відкриває нові можливості для популяризації культурної продукції та розширення цільової аудиторії.

Успішне функціонування культурної установи великою мірою залежить від якості управлінської діяльності. Наявність чіткої структури, раціонального розподілу обов'язків, ефективної системи комунікацій і налагоджених горизонтальних і вертикальних зв'язків дозволяє забезпечити стійкий розвиток[17]. При цьому менеджер має не тільки контролювати процеси, а й створювати атмосферу співпраці, заохочувати ініціативність працівників, підтримувати їхню мотивацію.

В умовах змін культурного середовища, трансформації цінностей та збільшення конкуренції за увагу споживача, менеджер повинен демонструвати гнучкість, стратегічне мислення, здатність до швидкого реагування на виклики. Організація менеджменту в культурній сфері сьогодні є не просто адміністративною функцією, а складним процесом, який потребує постійного професійного розвитку, креативності, здатності діяти в умовах невизначеності і приймати рішення, орієнтовані на суспільну користь[8;20].

Культурний менеджмент не може бути уніфікованим або механічним процесом, оскільки кожна установа функціонує в унікальному соціальному, історичному й економічному контексті. У цьому полягає одна з головних особливостей організації праці менеджера в соціокультурній сфері — гнучкість і здатність адаптувати управлінські підходи до реальних умов. Універсальних рішень тут не існує, тому кожен менеджер має виробляти власну стратегію дій, враховуючи запити аудиторії, культурні традиції регіону, кадровий потенціал, особливості фінансування, наявність інфраструктури й підтримку з боку органів місцевої влади.

Управління в культурній сфері вимагає постійного балансу між традицією і новаторством. Менеджер має зберігати автентичні культурні надбання, водночас стимулюючи створення нових форм художнього висловлення, сучасних форматів взаємодії з глядачем або учасником подій[1;3;6]. Це не лише організаційна робота, а й культурна місія, пов'язана з підтримкою національної ідентичності, формуванням світогляду громадян, розвитком творчого потенціалу суспільства. Праця менеджера у сфері культури часто пов'язана з виконанням соціальних функцій, адже заклади культури виступають не лише як центри дозвілля, а й як простори для діалогу, соціального згуртування, неформальної освіти.

Окрему складність становить необхідність поєднання творчого процесу з адміністративними процедурами. Менеджер повинен діяти в межах нормативно-правового поля, дотримуватись вимог державного фінансування,

вести звітність, складати бюджети, організовувати тендери, подавати заявки на гранти. Це потребує високої дисципліни, юридичної грамотності, вміння працювати з документацією. У той же час він не може нехтувати художньою стороною своєї діяльності, має вміти мислити концептуально, розуміти творчі процеси, працювати з митцями, координувати їхню діяльність без втручання у художню свободу[13].

Безперечно, сфера культури завжди перебуває в динаміці: змінюються аудиторні вподобання, з'являються нові художні напрями, зростають очікування щодо якості культурного продукту[20]. Менеджер повинен слідкувати за цими процесами, брати участь у професійних мережах, співпрацювати з іншими закладами, знаходити партнерів, розвивати міжнародні зв'язки. Це сприяє поширенню кращих практик, обміну досвідом, залученню нових ресурсів.

Один із головних викликів для культурного менеджера полягає у формуванні сталої моделі взаємодії із суспільством. Менеджмент у культурі не може бути замкненим або відстороненим. Він повинен мати публічний характер, бути відкритим до зворотного зв'язку, сприяти участі громадян у процесах планування та реалізації культурних програм. Це створює довіру, зміцнює репутацію установи, дозволяє формувати активну й лояльну аудиторію.

Професійна діяльність менеджера неможлива без розуміння загальних тенденцій у культурній політиці держави. Заклади культури часто виконують функції, делеговані державою або місцевими громадами:

- популяризація національної спадщини;
- підтримка мовної політики;
- реалізація соціальних програм для вразливих груп населення.

Усе це вимагає координації з відповідними органами влади, вміння працювати в системі публічного управління, знаходити компроміси, обґрунтовувати власну позицію у взаємодії з чиновниками, експертами, громадськими об'єднаннями.

Професійний менеджмент у сфері культури потребує постійного оновлення знань. Менеджер повинен бути освіченим у сфері історії мистецтва, культурології, економіки, права, інформаційних технологій, психології та педагогіки. Лише на перетині цих дисциплін можна побудувати ефективну систему управління, яка відповідатиме вимогам сучасності й сприятиме розвитку культурного середовища.

Успішна організація менеджменту у сфері культури значною мірою залежить від здатності керівника забезпечити ефективне функціонування установи в умовах обмежених ресурсів. Культурні заклади часто стикаються з браком фінансування, нестачею кваліфікованих кадрів, застарілою матеріально-технічною базою, низьким рівнем зацікавленості населення. Вирішення таких проблем потребує стратегічного мислення, здатності до антикризового управління, вміння працювати з різними джерелами фінансування, включаючи державні субвенції, грантові програми, благодійні внески та спонсорську допомогу. У сучасних умовах менеджеру необхідно бути не лише адміністратором, а й фінансовим стратегом, здатним залучати інвестиції, налагоджувати партнерські зв'язки з бізнесом і міжнародними організаціями[11].

Важливою особливістю культурного менеджменту є потреба у постійному діалозі зі спільнотою, яка є не лише споживачем культурного продукту, а й активним учасником його створення[16;18]. Менеджер має виступати ініціатором спільних проєктів, формувати кола культурної взаємодії, створювати умови для самовираження громади. Такі процеси зміцнюють соціальні зв'язки, сприяють розвитку локальної ідентичності, підвищують рівень довіри до інституцій культури. Діяльність менеджера при цьому повинна бути прозорою, відкритою для критики, заснованою на повазі до різноманітності поглядів, потреб і культурних практик.

Етичний аспект організації праці в культурній сфері займає окреме місце. Менеджер несе відповідальність за збереження культурних цінностей, недопущення їх спотворення, підтримку моральних орієнтирів у суспільстві.

Його рішення впливають не лише на організаційний процес, а й на змістовне наповнення подій, вистав, проєктів, виставок, мистецьких програм. Тому при плануванні діяльності необхідно враховувати естетичні, соціальні, гуманітарні виміри, дбати про духовний розвиток аудиторії, формування критичного мислення, заохочення до інтелектуального діалогу.

Варто зазначити, що у роботі менеджера велике значення має комунікативна компетентність. Від його здатності до міжособистісної взаємодії залежить успіх внутрішньої команди, рівень залученості партнерів, якість обслуговування відвідувачів. У сфері культури кожен контакт може стати початком творчого процесу або інституційного партнерства, тому важливо вміти будувати довірливі стосунки, вести переговори, презентувати ідеї, переконувати, надихати на співпрацю.

Особливість організації культурного менеджменту в Україні полягає в потребі постійного балансування між європейськими стандартами управління та національною специфікою. Менеджери часто стикаються з неоднозначними очікуваннями з боку держави, громади, професійного середовища. У таких умовах необхідно діяти обґрунтовано, з урахуванням правових норм, професійної етики, економічної доцільності та культурної доцільності. Багато в чому ефективність менеджменту визначається рівнем особистої відповідальності менеджера, його готовністю брати на себе ініціативу, ризикувати, вчитися на власному досвіді.

Дослідження особливостей і принципів організації менеджменту у сфері культури дозволяє глибше зрозуміти, чому ця діяльність вимагає комплексного підходу. Це не просто сукупність функцій, які потрібно виконати, а жива, динамічна система, що розвивається разом із суспільством, реагує на його потреби і водночас формує нові цінності, сенси, перспективи. Менеджер, який працює в культурній сфері, повинен бути носієм бачення, лідером, здатним об'єднувати людей навколо ідеї, залучати їх до участі, відкривати нові горизонти сприйняття та розуміння культури як важливого ресурсу розвитку суспільства[10;22].

Організація менеджменту у сфері культури не може бути зведена лише до технічного виконання управлінських функцій. Це процес, що включає стратегічне осмислення ролі культури в суспільстві, створення довгострокових візій, орієнтованих не тільки на збереження традицій, а й на розвиток креативного потенціалу нації. Менеджер, який працює в цьому просторі, постійно балансує між стабільністю і розвитком, між необхідністю дотримання правил і потребою порушувати звичні рамки для досягнення творчих результатів. Така діяльність передбачає не лише організацію конкретних подій або програм, а й формування стратегічного мислення всередині команди, просування цінностей інноваційності, залучення молоді до процесу культуротворення.

Культурна сфера є живим організмом, чутливим до соціальних, політичних і економічних змін. Менеджмент, який її обслуговує, повинен мати вбудовану здатність до адаптації. Застарілі форми управління, які базуються на авторитарних підходах, не здатні забезпечити ефективність у середовищі, де важливу роль відіграє емоційний інтелект, креативність і неформальні структури взаємодії. Тому менеджер у соціокультурній сфері має орієнтуватися на горизонтальні моделі комунікації, гнучку структуру управління, у якій кожен працівник не є лише виконавцем, а виступає як партнер у створенні культурного продукту. У такій системі особлива увага приділяється командній роботі, колективному ухваленню рішень, розвитку внутрішнього лідерства.

Функціонування установ культури часто супроводжується впливом політичних, ідеологічних та економічних чинників. У цьому контексті менеджер має залишатися незалежним і водночас здатним ефективно комунікувати з органами державної влади, фондами, громадськими організаціями. Його здатність до посередництва між різними інтересами є запорукою збереження відкритості й демократичності культурного середовища. Професійна діяльність у цій сфері вимагає не лише знання мистецтва управління, а й розуміння глибинних соціокультурних процесів,

аналізу потреб цільових аудиторій, вивчення соціології культури, психографії споживача культурного продукту. Успіх управлінця залежить від того, наскільки точно він може ідентифікувати очікування публіки та перетворити їх на культурні події, які мають не лише розважальну, а й виховну, просвітницьку, інтеграційну функції[26].

Ключовою характеристикою якісної організації менеджменту в культурі є сталість. Це не статичний стан, а здатність системи до постійного оновлення без втрати ціннісного ядра. Сталість проявляється у довгостроковому плануванні, у збереженні репутації закладу, у підтримці рівня довіри серед аудиторії, у створенні таких умов праці, які дозволяють команді розвиватися, не вигораючи. Менеджер має забезпечити простір для професійного зростання своїх працівників, підтримувати креативні ініціативи, стимулювати обмін досвідом між відділами і поколіннями. Це створює середовище, в якому культурна установа перестає бути лише місцем роботи й перетворюється на спільноту, об'єднану спільними цінностями, цілями і баченням.

У сучасних умовах особливої уваги набуває здатність менеджера до аналітичної діяльності. Без якісного аналізу внутрішніх процесів, ефективності проєктів, результативності комунікацій і впливу культурного продукту на цільові групи неможливо приймати зважені рішення[15]. Це означає, що управлінець повинен опанувати інструменти моніторингу, анкетування, аналізу відвідуваності, роботи з відгуками, сегментації аудиторії. Ці дані дозволяють створювати продукти, які відповідають реальним запитам суспільства, посилюють вплив культури на соціальне середовище і підвищують ефективність використання ресурсів.

Сфера культури є територією довіри, де велике значення має щирість, відповідальність і глибоке усвідомлення сенсу власної праці. . Менеджмент у цій галузі — це постійний рух уперед, пошук нових форм, смислів і шляхів діалогу з людиною. У цьому русі кожен принцип організації — людяність, відкритість, системність, інноваційність, сталий розвиток, відповідальність,

етичність — перетворюється не просто на теоретичну категорію, а на живий інструмент щоденної праці, яка має здатність змінювати соціальну реальність[25].

Поглиблене вивчення менеджменту у сфері культури відкриває перед дослідником складну й багатовимірну картину управлінських процесів, що охоплюють не лише економічні чи адміністративні механізми, а й глибоко соціальні, емоційні, етичні та креативні аспекти. Важливо усвідомлювати, що менеджер культури є не просто координатором ресурсів і виконавцем рішень. Його роль часто стає трансформаційною — він має силу змінювати культурне середовище, впливати на суспільну динаміку, створювати нові культурні сенси, підтримувати соціальну згуртованість, формувати публічний простір, відкритий для всіх без винятку.

Організація менеджменту в культурній сфері завжди має справу з динамікою цінностей. Це середовище, де відбуваються зіткнення традицій і сучасності, державної політики й індивідуального художнього бачення, масової культури й елітарного мистецтва. Менеджер у цій системі виконує роль посередника, модератора, інколи – фасилітатора діалогу між різними групами, що можуть мати протилежні інтереси або різні уявлення про те, якою має бути культура. Саме в цій позиції менеджера особливо чітко проявляється значення таких принципів як плюралізм, рівність доступу, міжкультурна відкритість, повага до автономії художнього процесу.

Реалізація менеджменту в соціокультурному полі значною мірою залежить від розуміння територіального контексту. Кожен регіон має свою культурну специфіку, історичну пам'ять, мовні й релігійні особливості, розвинені або занедбані інституції. Менеджер має враховувати цей локальний контекст, вивчати культурний ландшафт, аналізувати потреби населення, ідентифікувати культурні ресурси, які можна активізувати. Здатність бачити потенціал у місцевій традиції, унікальних культурних практиках, ремеслах, фольклорі чи навіть у занедбаних просторах, що можуть бути перетворені на осередки активності, є однією з найцінніших

компетенцій менеджера.

Організація праці в культурній сфері тісно пов'язана із сучасними тенденціями цифровізації. Технологічні зміни відкривають нові канали комунікації з публікою, дозволяють оцифровувати культурну спадщину, поширювати мистецькі проєкти через віртуальні платформи, залучати глядача до процесу створення контенту. Менеджер повинен володіти цифровою грамотністю, розуміти логіку роботи з інформаційними потоками, вміти працювати зі статистикою переглядів, аналізувати соціальні мережі як інструмент зворотного зв'язку, будувати маркетингову стратегію з урахуванням алгоритмів цифрового середовища.

Сучасний менеджмент у культурі потребує активної роботи з цільовими аудиторіями. Сьогодні вже недостатньо орієнтуватися лише на масового споживача. Ефективний менеджер має вміти визначати конкретні аудиторії, розуміти їхні потреби, створювати для них відповідні культурні продукти. Молодь, люди похилого віку, національні меншини, люди з інвалідністю, внутрішньо переміщені особи, професійні митці, аматори – усі ці групи мають свої особливості й потребують індивідуального підходу. Робота з ними передбачає не лише розробку спеціалізованих програм, а й створення інклюзивного середовища, у якому кожен має можливість бути почутим і залученим до спільної творчості.

Сфера культури залишається вразливою до зовнішніх криз – політичних, економічних, екологічних або військових. У таких умовах менеджер має виступати як кризовий координатор, здатний оперативно реагувати на зміни, зберігати життєздатність установи, переорієнтовувати її діяльність відповідно до нових реалій. Наприклад, під час пандемії культурні заклади опинилися перед необхідністю радикально змінити формати роботи, перейти в онлайн, підтримати свої колективи в умовах невизначеності. Така мобільність і стійкість є важливим критерієм ефективності організації менеджменту.

У сучасному культурному середовищі менеджер виконує функцію не

лише координатора чи адміністратора, а й культурного аналітика, стратегічного мислителя, модератора суспільного діалогу. Він має діяти не ізольовано, а як активний учасник культурного процесу, що постійно змінюється під впливом глобалізації, технологічного прогресу, суспільних трансформацій. Культурна сфера більше не є закритим простором, вона постійно перебуває в процесі взаємодії з іншими секторами — освітою, туризмом, медіа, економікою, урбаністикою. Саме менеджер виступає тією фігурою, яка забезпечує синхронізацію культурних ініціатив з актуальними процесами в суспільстві.

Організація культурного менеджменту потребує нового мислення, що виходить за межі стандартного управління ресурсами. В центрі цього мислення перебуває не продукт і не установа, а людина. Успішна організація процесів у культурній сфері починається із глибокого розуміння людських потреб, прагнень, уявлень про світ. Культура як сфера діяльності стосується емоцій, уяви, пам'яті, самоідентифікації, тому менеджер має володіти чутливістю до символічних структур, вміти виявляти соціальні напруги й перетворювати їх у проєкти, які мають гуманістичну цінність. Це не лише управління подіями, це — моделювання середовища, в якому людина почувається значущою, включеною в спільні процеси, здатною впливати на культурне життя[13].

В умовах постійної трансформації культурного ландшафту менеджмент вимагає високого рівня самоорганізації, внутрішньої відповідальності та здатності діяти без зовнішнього тиску. Справжній професіонал у цій сфері не чекає вказівок зверху, а самостійно формує концепції, шукає ресурси, створює нові формати взаємодії, веде команду вперед. Організація праці у такому ключі передбачає, що вся команда працює як єдиний організм, де кожен виконує свою роль, але всі об'єднані спільним баченням і мотивацією. Це можливо лише тоді, коли менеджер здатен надихати, бути прикладом, підтримувати ініціативу, формувати культуру довіри та партнерства всередині колективу.

Культурний менеджмент не існує без розуміння логіки розвитку культурної політики на національному та локальному рівнях. Успішний менеджер повинен чітко орієнтуватися в законодавстві, нормативних документах, пріоритетах міністерств і місцевих органів самоврядування.

Він має бути активним учасником процесу формування культурної політики, подавати ініціативи, брати участь у громадських обговореннях, об'єднуватися з іншими закладами для захисту інтересів галузі.

Організація менеджменту на такому рівні передбачає здатність до стратегічного мислення, розуміння довгострокових наслідків рішень, вміння враховувати інтереси різних сторін і при цьому зберігати чітку фокусованість на місії свого закладу[2;23].

Формування якісного культурного простору неможливе без довіри. Ця довіра формується через постійну відкритість, чесність, послідовність дій.

Менеджер, який організовує роботу закладу, має демонструвати прозорість у прийнятті рішень, публічність у звітах, відкритість до діалогу з усіма зацікавленими сторонами. У цьому контексті важливо не лише декларувати цінності, а й втілювати їх у повсякденній практиці: в кадровій політиці, у виборі тематики проєктів, у підходах до роботи з дітьми, підлітками, людьми з інвалідністю, ветеранами, малозабезпеченими родинами.

Можна сказати, що організація менеджменту в соціокультурній сфері — це багаторівнева система, яка поєднує раціональне й емоційне, стратегічне й ситуативне, адміністративне й творчо-сміслові. Менеджер у цій системі є носієм бачення, модератором процесів, організатором середовища, в якому культура не лише відтворюється, а й оновлюється, відкриває нові смисли, формує свідомість і змінює суспільство. Його праця стає ефективною, коли вона будується на глибокому розумінні людини, відкритості до нового, відповідальності перед спільнотою й любові до тієї справи, яку він виконує.

У сфері культури ефективний менеджмент не може існувати без

здатності до рефлексії та самооцінювання. Менеджер, який організовує роботу закладу культури, має постійно аналізувати не лише результати проєктів, а й якість процесів, що відбуваються в середині організації. Це стосується стосунків у колективі, механізмів прийняття рішень, обміну інформацією, розподілу відповідальності, рівня включеності кожного члена команди в реалізацію спільної мети. Культура як соціальний феномен не є зафіксованим об'єктом. Вона змінюється, розвивається, відкриває нові сенси в залежності від контексту, у якому існує. Саме тому управлінські моделі в цій сфері мають бути живими, гнучкими, відкритими до постійного оновлення і перетворення.

Менеджмент у культурі — це процес, де неможливо відділити організаційні функції від творчих завдань. Програмування подій, підбір тем, форматів, спікерів, учасників — усе це вимагає не лише знання технічних аспектів, а й глибокого культурного чуття, інтелектуального потенціалу, емпатії до аудиторії. Кожна подія чи проєкт, який реалізовується у сфері культури, має вплив на людину, змінює її сприйняття, формує або підважує цінності, активізує пам'ять або викликає питання. Саме тому менеджер має працювати з великою відповідальністю, розуміючи, що його рішення можуть мати не миттєвий, а довготривалий наслідок у свідомості окремих людей і навіть цілих спільнот.

Особливою рисою культурного менеджменту є його публічність. Рішення, які приймає менеджер, дії, які він ініціює, результати, яких досягає його команда, знаходяться під постійною увагою з боку громади, експертного середовища, представників влади, медіа. Такий рівень видимості накладає додаткову відповідальність за кожен крок, водночас він дає змогу впливати на суспільні процеси, бути не просто виконавцем, а активним творцем змін. Публічність є не лише викликом, а й ресурсом. Вона дозволяє формувати нові партнерства, залучати волонтерів, об'єднувати навколо ідей людей, які шукають сенси, простори розвитку, місце для реалізації себе через культуру.

Постійна робота з людьми вимагає від менеджера особливого рівня психологічної зрілості, вміння слухати, бачити неочевидне, зберігати спокій у конфліктних ситуаціях, підтримувати індивідуальність кожного члена команди. Лідерство в культурному менеджменті не має нічого спільного з авторитаризмом. Це лідерство через довіру, через приклад, через готовність розділяти відповідальність і досягати результатів разом з іншими. Такий підхід формує всередині закладу культуру взаємної поваги, відкритості, співучасті. Саме ці риси є основою для сталого розвитку будь-якої культурної установи[19].

Культура має здатність об'єднувати різних людей навколо спільного досвіду, викликати відчуття спільності, навіть у поляризованому суспільстві. Менеджер, який володіє розумінням цієї ролі культури, буде своєю діяльністю не лише навколо продукту, а й навколо стосунків — між людьми, між поколіннями, між інституціями, між локальною спільнотою і глобальним світом. У цій логіці кожен проєкт, кожна подія, кожна ініціатива розглядається як можливість посилити ці зв'язки, зробити простір культури більш відкритим, дружнім, безпечним.

Менеджмент у сфері культури вимагає глибокої поваги до професійного середовища. Успішна організація праці можлива лише за умови, коли менеджер визнає унікальність кожного митця, кожного виконавця, кожного куратора, розуміє цінність інтелектуальної праці й естетичної творчості. Побудова стосунків з художниками, з культурними активістами, з дослідниками вимагає не контролю, а підтримки, довіри, готовності до співтворення. Менеджер у культурі має бути не над мистецтвом, а поруч із ним — як партнер, як союзник, як той, хто створює умови, в яких творчість стає можливою.

Усе вище сказане дозволяє підсумувати, що організація менеджменту у сфері культури — це надскладний, багатогранний процес, який виходить далеко за межі формальних функцій. Це система живих взаємодій, побудована на чутливості, відповідальності, довірі, відкритості до нового. У

центрі цієї системи завжди стоїть людина — як творець, як учасник, як глядач, як партнер. Справжній менеджер культури — це людина, яка вміє бачити цінність у невидимому, вміє організовувати не лише події, а простори співіснування, не лише процеси, а майбутнє, не лише роботу, а сенс.

Організація менеджменту у сфері культури потребує постійного перегляду внутрішніх процедур, гнучкої адаптації до змін у середовищі та здатності до прогнозування. Це середовище не є стабільним і ніколи не перебуває в стані спокою. У ньому постійно відбуваються зміни у споживчих уподобаннях, з'являються нові тренди, теми, що набувають резонансу, змінюються технічні можливості реалізації проєктів, зростають запити до рівня сервісу, інформаційного супроводу, якості контенту. Менеджер у такій системі не може працювати за шаблонами або старими методами, бо кожен наступний проєкт має бути кращим, точнішим, актуальнішим[18].

В організації культурного менеджменту важливо звертати увагу на деталі, які створюють загальну атмосферу події або проєкту. Рівень комфорту учасників, зручність комунікації, естетика простору, доброзичливість персоналу, доступність інформації — усе це впливає на сприйняття культурного досвіду. Менеджер несе відповідальність за кожен з цих компонентів, адже вони формують репутацію установи, визначають рівень довіри з боку аудиторії, впливають на бажання повертатися, рекомендувати, брати участь у майбутньому. Така увага до якості стає основою для формування сталої культурної інституції, яка сприймається не як тимчасовий майданчик, а як важлива складова міського або національного культурного ландшафту.

Принцип відкритості є надзвичайно важливим у контексті організації праці в культурі. Менеджер має забезпечити прозорість не лише фінансових і адміністративних процесів, а й етапів створення продукту, запрошення учасників, відбору партнерів. Відкритість стимулює довіру, сприяє діалогу, дозволяє аудиторії відчувати свою причетність до процесів, які відбуваються в культурному середовищі. Така взаємодія створює новий тип стосунків, де

публіка перестає бути пасивним споживачем і стає активним учасником, співавтором культурних смислів. У цьому полягає головне завдання сучасного менеджера – створити умови для того, щоб культура не передавалась згори вниз, а народжувалась у співпраці з тими, для кого вона створюється.

Принцип інклюзивності має стати базовим у сучасній організації менеджменту культури. Менеджер повинен працювати не лише з тими аудиторіями, які вже включені в культурні процеси, а й з тими, хто перебуває на маргінесі, з тими, хто не має звички відвідувати театри, музеї, виставки, хто не відчувається комфортно в традиційних культурних форматах. Важливо створювати такі умови, які роблять культуру доступною для всіх незалежно від віку, статі, етнічного походження, фізичних можливостей, соціального статусу. Інклюзія — це не додаткова опція, а основа, на якій має будуватися вся інфраструктура культурного менеджменту. Вона стосується не лише фізичного доступу, а й змістовного наповнення, мови подачі, способів взаємодії.

Успішна організація праці у сфері культури вимагає постійного навчання. Менеджер має бути відкритим до нових знань, методик, підходів, він повинен брати участь у семінарах, тренінгах, професійних спільнотах, стежити за світовими тенденціями, шукати натхнення не лише у своїй галузі, а й у суміжних. Освіта у сфері культурного менеджменту повинна тривати протягом усього життя, бо виклики, з якими стикається галузь, не мають стандартних відповідей. Постійне самовдосконалення, вміння вчитись із досвіду, в тому числі власних помилок, дає змогу будувати більш глибоку, професійну, соціально чутливу модель менеджменту.

Управління в культурі — це простір для мислення на рівні сенсів, а не лише процедур. Справжній менеджер не тільки планує й координує, а й уміє бачити цінність у кожному проєкті, надає йому значення, яке виходить за межі конкретної події чи заходу. Його робота спрямована на формування культурного простору, де кожен може відчути свою належність, свою

гідність, свою участь у спільному творенні нової реальності. Це робота, що вимагає великої внутрішньої відданості, стійкості, мудрості й любові до людей.

У системі культурного менеджменту велику роль відіграє не лише стратегічне планування, а й здатність до глибокої інтерпретації соціальних процесів, які відображаються в культурній сфері. Менеджер, що працює з культурними проєктами, повинен мати не лише організаторський хист, а й аналітичну чутливість до змін у суспільстві, здатність уловлювати нові настрої, трансформацію смаків, очікувань і страхів аудиторії. Такий аналітичний підхід дозволяє не лише реагувати на зміни, а й передбачати їх, пропонуючи культурні події, що формують новий сенсовий порядок і підтримують суспільну рівновагу в умовах нестабільності[6].

Принцип глибини мислення в культурному менеджменті набуває особливого значення в часи соціальних і політичних зламів. Саме тоді від менеджера очікується не поверхнева активність, а здатність зібрати навколо себе середовище, яке може підтримати моральну, психологічну й культурну стійкість громади. Проєкти, які реалізуються в такі періоди, не можуть бути орієнтовані виключно на розвагу. Вони мають виконувати функцію терапії, переосмислення, консолідації, бути способом повернення людини до себе, відновлення внутрішньої цілісності. У цьому полягає величезна вага культурного менеджменту як інструменту соціального впливу, формування колективної пам'яті, відновлення довіри [12].

Екосистема культури складається з безлічі взаємопов'язаних елементів – інституцій, людей, ресурсів, традицій, просторів, текстів, ідей. Менеджер у цій системі діє як координатор взаємодій, що тримають її у рівновазі.

Його завдання не обмежується адмініструванням окремого закладу чи програми. Він створює логістику культурного руху, поєднує локальні ініціативи з глобальними ідеями, допомагає малим громадам відчувати себе частиною ширшого процесу. Його робота включає створення мостів між поколіннями, між сільськими й міськими контекстами, між традицією та

експериментом, між минулим і майбутнім.

У культурному менеджменті важливим стає розуміння часу не лише як ресурсу, а як простору для культурного вибудовування. Уміння працювати в короткі строки, реагувати на виклики швидко, при цьому не втрачаючи якість і сенс, стає надзвичайно затребуваною компетенцією. Але водночас менеджер повинен уміти працювати на перспективу, планувати розвиток не на один сезон, а на роки вперед. Така здатність мислити довготривалими горизонтами формує сталість інституцій, забезпечує їхній поступовий розвиток, підвищує цінність і довіру з боку партнерів, аудиторії, спонсорів.

Культурний менеджмент тісно пов'язаний із поняттям лідерства нового типу, яке базується не на примусі чи контролі, а на натхненні, підтримці, взаємодії. Лідер у цій галузі – це той, хто не боїться визнавати свої обмеження, хто вміє слухати і давати іншим можливість бути почутими.

Такий підхід створює атмосферу поваги і співтворення, де кожен працівник або партнер відчуває себе важливою частиною процесу.

Організація праці в цій логіці змінює свій характер – із вертикальної ієрархії вона перетворюється на горизонтальну мережу взаємопідтримки, ідейного обміну й колективної відповідальності [20].

Наявність спільного бачення серед працівників є критично важливою умовою ефективного функціонування культурної установи. Це бачення має виходити не з абстрактних стратегій, а з реальних людських потреб, з місії, що народжується з повсякденного досвіду, із ситуацій, які вимагають втручання, допомоги, підтримки. Менеджер має вміти не нав'язувати бачення згори, а розкривати його разом із командою, шукати відповіді на складні питання спільно, будувати культуру діалогу, в якій кожен може висловитися і бути почутим.

Особливість культурного менеджменту полягає також у здатності інтегрувати різні мови – мову фінансів, мову мистецтва, мову політики, мову громади. Менеджер має бути перекладачем між цими світами, знаходити

спільне, будувати порозуміння там, де часто існують напруги. Цей вид діяльності потребує не лише універсальних знань, а й унікальної інтуїції, яка формується роками роботи в культурному полі, постійною взаємодією з людьми, рефлексією над власною діяльністю та її наслідками.

Справжній культурний менеджмент починається там, де закінчуються шаблони. Уміння створювати нове, чути середовище, працювати з довірою, шукати неочевидні шляхи, бути стійким у кризі й відкритим до змін – усе це є ознаками глибокої професійності. Культура не може існувати без людей, які її підтримують, організовують, поширюють.

Менеджер у цьому процесі є не виконавцем, а співавтором, носієм бачення, модератором змін.

Завершення розділу про особливості та принципи організації менеджменту у сфері культури не є кінцем дослідження, а лише відкриває шлях до глибшого аналізу практичної діяльності менеджера. Це дає змогу перейти до наступного підрозділу, де будуть детально розглянуті його функції в контексті соціокультурної діяльності.

1.2 Ключові функції менеджера соціокультурної галузі

У сучасному соціокультурному просторі менеджер виступає не лише виконавцем адміністративних рішень, а повноцінним учасником процесу формування культурної політики, впровадження інноваційних підходів до розвитку громад, підтримки творчих ініціатив і формування суспільної свідомості. Його функції постійно трансформуються відповідно до змін соціального середовища, технологічного прогресу, зміщення акцентів у культурних запитах населення. Професійна діяльність менеджера в цій сфері охоплює широкий спектр обов'язків, які взаємопов'язані, впливають один на одного і мають бути реалізовані у тісному контакті з колективом, спільнотою, владними структурами, партнерами та аудиторією.

Розглянемо ключові функції менеджера галузі культури і

мистецтва[3;12;56].

Однією з основних функцій менеджера є стратегічне планування, яке передбачає розробку візії розвитку культурного середовища, формулювання місії закладу чи проєкту, постановку цілей та визначення пріоритетних напрямів діяльності. Цей процес вимагає не тільки ґрунтовного аналізу наявних ресурсів і потреб, а й передбачення можливих ризиків, викликів і змін у зовнішньому середовищі. Успішний менеджер володіє здатністю бачити картину цілком, мислити в перспективі, пропонувати рішення, які забезпечать не короткочасний результат, а сталий розвиток.

Другою ключовою функцією є організація процесів. Вона охоплює побудову внутрішньої структури закладу, формування робочих груп, розподіл повноважень, координацію дій усіх учасників творчого й адміністративного процесу. Менеджер виконує роль зв'язувальної ланки між ідеєю і її реалізацією. Він має забезпечити ефективну комунікацію між усіма рівнями організації, синхронізувати дії, забезпечити доступ до необхідних ресурсів і створити умови для плідної співпраці.

Функція мотивації займає окреме місце в системі управлінських завдань менеджера. Робота у сфері культури часто пов'язана з емоційним навантаженням, креативним вигоранням, нестачею визнання або матеріальної підтримки. Завданням менеджера є підтримка командного духу, стимулювання ініціативи, створення атмосфери поваги й довіри, у якій кожен учасник процесу відчуває свою значущість. Уміння надихати, захищати, визнавати досягнення – це не менш важлива компетенція, ніж управління бюджетом або планування проєктів.

Менеджер також виконує інформаційно-аналітичну функцію, яка полягає в моніторингу зовнішнього середовища, вивченні потреб аудиторії, аналізі результатів реалізованих програм і коригуванні стратегії на основі отриманих даних. У цьому контексті важливим є вміння працювати з соціологічними дослідженнями, відгуками, цифровими метриками, що дають змогу не лише оцінити успіх події, а й побачити, як вона вплинула на рівень

залученості громади, задоволеність учасників, культурний капітал населення.

Важливою функцією є управління фінансами і ресурсами. Менеджер повинен володіти знаннями в галузі бюджетування, звітності, фандрейзингу, грантової діяльності, співпраці зі спонсорами, партнерами, владними структурами. Він несе відповідальність за ефективне і прозоре використання коштів, повинен вміти розробляти фінансові плани, збалансовано розподіляти витрати, залучати додаткові джерела фінансування і водночас забезпечувати фінансову стабільність своєї організації.

Не менш важливою є функція комунікації. Менеджер зобов'язаний підтримувати зв'язки з громадськістю, доносити цінності та місію закладу до широкого кола людей, вибудовувати медійну стратегію, формувати імідж установи. Це передбачає роботу з журналістами, присутність у соціальних мережах, створення промоконтенту, організацію пресконференцій, участь у публічних подіях. Усе це допомагає зробити культурні проєкти видимими, впізнаваними, привабливими для нових партнерів і аудиторій.

Особливої уваги заслуговує функція інноваційного розвитку. Менеджер повинен постійно шукати нові формати роботи, впроваджувати сучасні технології, експериментувати з формами подачі матеріалу, будувати нестандартні міждисциплінарні проєкти, залучати молодіжні ініціативи, адаптувати заклад до вимог часу. Уміння орієнтуватися в цифровому просторі, знати особливості візуальної культури, інтерактивних інструментів, мультимедійних платформ стає не просто бажаним, а необхідним компонентом професійної компетентності.

Функція адвокації також входить до числа важливих завдань менеджера[21;50]. Йдеться про вміння представляти інтереси закладу на різних рівнях – від участі в обговоренні культурної політики до захисту прав митців, ініціювання законодавчих змін або впливу на рішення місцевих рад щодо фінансування чи підтримки проєктів. Менеджер має бути не лише організатором, а й активним громадянином, який використовує свій авторитет для зміцнення позицій культури в суспільному дискурсі.

Усі зазначені функції створюють складну, але цілісну систему, яка визначає професійний профіль менеджера соціокультурної галузі. Його робота виходить за межі формальних обов'язків і перетворюється на місію, покликану нести зміни, формувати сенси, творити середовище, в якому культура не просто існує, а розвивається, надихає, об'єднує.

У процесі виконання своїх обов'язків менеджер соціокультурної галузі щодня зіштовхується з необхідністю приймати рішення, які потребують не лише логічного мислення, а й глибокого розуміння гуманітарного контексту. Його робота охоплює весь цикл культурного продукту — від моменту зародження ідеї до її втілення, аналізу результатів і подальшого розвитку. Він постійно перебуває в діалозі з авторами, організаторами, представниками влади, аудиторією, технічним персоналом. У цій складній системі зв'язків кожне його рішення має вплив на якість проекту, соціальний ефект, художню вартість, інституційну репутацію та суспільне сприйняття культури загалом.

Менеджер виконує також функцію культурного посередника. Він знаходиться між різними секторами суспільства — між владою і громадянами, між митцем і публікою, між інституцією і зовнішнім середовищем. Його завдання полягає у тому, щоб налагодити гармонійну взаємодію між цими складовими, усунути непорозуміння, знайти точки дотику і створити платформу для спільного творення. Така посередницька роль вимагає високого рівня дипломатичності, емпатії, уміння переконувати, знаходити компроміс, водночас не втрачаючи фокус на цінностях і місії закладу.

У багатьох випадках менеджер виступає не просто організатором подій, а куратором ідей, змісту і соціального впливу. Він обирає тематику проєктів, що відповідає актуальним викликам часу, формує програму, яка не лише розважає, а й стимулює до роздумів, обговорення, діалогу. У такій ролі він є співавтором культурного простору, в якому глядач або учасник отримує можливість не лише спостерігати, а й мислити, творити, переосмислювати. Це перетворює функцію менеджера на інтелектуальну і смислову практику,

де організація подій є лише верхівкою складної роботи з побудови ціннісної структури.

Важливою особливістю сучасної професійної діяльності менеджера є необхідність постійного управління ризиками. У соціокультурній сфері непередбачуваність є природною складовою — зміни у фінансуванні, політичні рішення, технічні збої, погодні умови, суспільні настрої або навіть індивідуальні дії учасників можуть вплинути на реалізацію будь-якого заходу. Менеджер має бути готовим до адаптації, мати розроблені сценарії дій на різні випадки, зберігати здатність до оперативного мислення та організації мобільної команди, яка швидко реагує на зміни без втрати якості процесу.

Ще однією вагомою функцією є етичне керівництво. Менеджер, який працює в соціокультурному просторі, часто стикається з морально складними ситуаціями — конфлікти інтересів, цензура, суспільні суперечності, загроза маніпуляцій через культурні продукти, порушення авторських прав, соціальна вразливість певних категорій аудиторії. Усі ці виклики вимагають від нього чіткого розуміння меж допустимого, здатності ухвалювати рішення на основі етичних принципів, захисту прав і гідності кожного учасника процесу. У цьому полягає одна з найменш видимих, але надзвичайно важливих функцій – збереження людяності, справедливості, рівноваги між свободою вираження та соціальною відповідальністю.

Менеджер також відіграє роль інтегратора у мультидисциплінарному просторі. Культура все частіше взаємодіє з освітою, наукою, технологіями, урбаністикою, соціальними інноваціями. Це вимагає здатності будувати міжгалузеві зв'язки, створювати команди, в яких працюють фахівці з різних сфер, координувати процеси, що мають складну внутрішню логіку. Менеджер у такій структурі — це не контролер, а ініціатор синергії, людина, яка допомагає ідеям прорости у найнесподіваніших форматах.

Не можна оминати і функцію репрезентації. Менеджер соціокультурної галузі є обличчям закладу, голосом команди, представником спільноти, до

якої він належить. Його манера спілкування, стиль лідерства, публічні виступи, етика поведінки формують не лише враження про нього особисто, а й уявлення про всю організацію. Він формує культурний бренд, який може бути або живим і гнучким, або застарілим і відірваним від реальності. Від його здатності до комунікації, візуалізації, змістовної подачі залежить успіх багатьох ініціатив, які виходять за межі одного проєкту.

Кожна з цих функцій не існує окремо. Вони взаємопроникають, доповнюють одна одну, утворюючи цілісну модель професійної діяльності, що має не лише практичний, а й ідейний вимір. Менеджер соціокультурної галузі є тією постаттю, яка поєднує в собі управлінця, куратора, лідера, модератора, захисника, новатора, аналітика і комунікатора. Усе це свідчить про глибоку суспільну місію професії, яка не зводиться до технічного адміністрування, а виступає як форма активного впливу на формування майбутнього суспільства через культуру.

Функції менеджера соціокультурної галузі не обмежуються виключно організаційними або управлінськими аспектами, вони набувають значно ширшого, комплексного і навіть філософського змісту. Йдеться про постійну роботу з ідеями, з процесами, що не мають чітко вимірюваного результату, з емоційними і духовними потребами людини, які не завжди вкладаються у звичні формати статистики чи звітності. Менеджер у сфері культури не просто працює з програмами чи командами, а щодня має справу з цінностями, з людським досвідом, із суспільними очікуваннями, які часто є суперечливими й неоднозначними.

У цьому контексті значною мірою зростає потреба в лідерських функціях, які не зводяться до формального керівництва, а реалізуються як постійне надихання, підтримка, вміння бути поруч у складних ситуаціях. Менеджер має вміти виявляти унікальність кожного учасника процесу, визнавати їхній внесок, створювати атмосферу довіри і відкритості, де не бояться помилитися, де народжуються нові ідеї, де з'являється сміливість експериментувати. Такий лідер не нав'язує свої рішення, а формує простір, у

якому рішення визрівають спільно і відповідають реальним потребам команди, аудиторії, громади.

Професійна діяльність менеджера в соціокультурній галузі також включає функцію постійного оновлення, внутрішнього росту, саморефлексії. У динамічному середовищі, яке змінюється швидше, ніж бюрократичні структури встигають на це реагувати, менеджер повинен бути джерелом актуальності, новизни, прогресивного підходу. Це вимагає не лише знань, а й спроможності переосмислювати досвід, аналізувати успіхи й невдачі, бути відкритим до критики, приймати її як інструмент розвитку. Уміння визнавати зміни не як загрозу, а як шанс на оновлення, стає одним з ключових ресурсів у діяльності менеджера, який працює з живим і багатогранним соціальним полем.

Важливою частиною функціоналу менеджера є вміння бачити не лише те, що вже існує, а й потенціал — людей, ідей, ініціатив, ресурсів, які ще не реалізовані, але мають внутрішню силу. Це вміння дивитися в глибину, передбачати, що може стати важливим, надати можливість з'явитися тому, що поки що не має форм, але вже народжується у суспільній уяві. Такий тип мислення відрізняє менеджера-виконавця від менеджера-ініціатора, який не чекає на завдання, а сам створює нові напрямки розвитку, пропонує концепції, що відповідають сучасним викликам, і водночас зберігає повагу до спадщини, до минулого, яке є фундаментом сучасного культурного життя.

Серед функцій менеджера значну роль відіграє також здатність до вибудовування партнерств. У культурному полі рідко що реалізовується наодинці. Успішні проекти виникають у співпраці — між закладами, між містами, між державами, між секторами. Менеджер має бути майстром вибудовування стосунків, здатним побачити спільні інтереси навіть там, де панують різні ідеології, різні цілі, різні мови спілкування. Така здатність до мережевої співпраці, до створення горизонтальних зв'язків, до діалогу і координації дій є невід'ємною складовою сучасного управління культурними процесами.

Менеджер виконує і функцію транслятора смислів — він не просто подає інформацію про захід чи програму, а формує наратив, в якому культура постає не як прикраса до життя, а як його глибинна основа. Його завдання — донести до суспільства, що культура не є другорядною чи допоміжною сферою, а виступає джерелом формування світогляду, поведінки, ідентичності, єдності. Через свої дії, рішення, комунікацію менеджер утверджує нові сенси, створює мову, якою суспільство починає говорити про себе.

Усі ці функції формують надзвичайно складний, але захопливий професійний профіль менеджера соціокультурної галузі. Це не професія в її звичному технократичному розумінні, а покликання, яке поєднує в собі соціальну відповідальність, інтелектуальну глибину, креативну відвагу, управлінську компетентність і людську відкритість.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЇ МЕНЕДЖЕРА СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ (на прикладі Національного центру «Український дім» м. Київ)

2.1. Моделі організації праці менеджера культурної установи

Організація праці менеджера у сфері культури є складним і багатогранним процесом, який залежить від безлічі чинників — від специфіки самої установи, її ресурсного забезпечення, до масштабу та спрямованості діяльності, ролі у суспільному житті, історичного контексту та очікувань цільової аудиторії. Робота менеджера не зводиться лише до адміністративних функцій чи технічного керування, вона охоплює стратегічне, творче, соціальне, комунікаційне і аналітичне виміри. У кожному культурному закладі — чи це великий національний центр, муніципальний палац культури, арт-простір або незалежна платформа — менеджер діє за певною моделлю, яка формується відповідно до зовнішніх умов і внутрішньої логіки організації[1;5].

Розглянемо окремі моделі організації менеджменту закладів соціокультурного напрямку.

Найбільш поширеною в культурному середовищі є класична модель управління, яка базується на чіткій ієрархічній структурі, де визначено послідовність функцій, розподіл відповідальності, механізми підпорядкування й контролю [8;12]. У такій системі менеджер виконує координаційну функцію, стежить за дотриманням графіків, бюджетних рамок, планів роботи, організовує процеси згідно з внутрішніми регламентами. Ця модель ефективна для великих установ зі сталою структурою, чітким фінансуванням і широким спектром функцій, які потребують злагодженості та дисципліни. Вона добре працює у випадках, коли культура фінансується державою або муніципалітетом, має підпорядкування профільному міністерству чи управлінню і функціонує в

межах затвердженої стратегії.

У більш динамічних і творчо орієнтованих структурах використовується модель горизонтального управління, яка передбачає розподіл відповідальності між членами команди, відкритість до ідей, гнучкість у прийнятті рішень і мінімальну бюрократизацію. У таких моделях менеджер виступає радше модератором, фасилітатором, ініціатором змін[9;18]. Він підтримує команду, координує процеси не зверху вниз, а зсередини, будуючи довіру, забезпечуючи злагожденість та творчу свободу. Ця модель активно використовується в незалежних культурних інституціях, арт-центрах, громадських платформах, де важливішим за контроль є взаємна повага, натхнення, креативність і здатність до колективної дії. У таких установах часто відсутня жорстка організаційна структура, а натомість діє мережева модель з розподіленими ролями.

Окрему увагу заслуговує проектно-орієнтована модель, яка стає дедалі популярнішою в умовах грантового фінансування, міжнародної співпраці, нестабільності фінансових джерел і потреби адаптуватися до нових викликів. У цій моделі діяльність організації розглядається як серія окремих проєктів, кожен з яких має свою логіку, часові рамки, команду, бюджет і показники ефективності. Менеджер у такій системі виконує роль керівника проєкту: розробляє концепцію, формує команду, налагоджує партнерства, контролює виконання завдань, забезпечує звітність. Ця модель вимагає високого рівня мобільності, вміння працювати в стислих часових межах, постійно змінювати інструменти, адаптуватися до нових партнерських форматів.

У сучасному культурному полі також активно формується гібридна модель організації праці, що поєднує риси кількох підходів[22;40]. Наприклад, у національних закладах культури можуть одночасно функціонувати класичні адміністративні підрозділи, проєктні команди та ініціативні творчі групи, які взаємодіють між собою. У таких структурах менеджер повинен володіти високим рівнем комунікаційної гнучкості, здатністю працювати з різними стилями управління, координувати як

вертикальні, так і горизонтальні зв'язки, забезпечувати баланс між стабільністю і розвитком, між контролем і творчою свободою.

Особливістю роботи менеджера в кожній із цих моделей є не лише технічне вміння керувати процесами, а й здатність створювати середовище, в якому народжуються ідеї, з'являється мотивація, формуються партнерства. Успішна модель організації праці — це не лише схема з посадовими обов'язками, це насамперед простір взаємодії, де цінується ініціатива, підтримується взаємоповага, розвивається потенціал кожного члена команди. Менеджер має не просто організовувати — він створює атмосферу, яка або підсилює, або блокує розвиток[15;28].

Вибір моделі організації праці залежить також від контексту — географічного, соціального, історичного. У невеликих містах чи селищах, де культурна інфраструктура менш розвинена, менеджер часто поєднує функції керівника, куратора, адміністратора, бухгалтера, дизайнера, медіа-фахівця[33;36]. Така багатофункціональність вимагає не тільки універсальних навичок, а й великої особистої відданості справі. У мегаполісах, де конкуренція в культурному середовищі значно вища, менеджер має бути стратегом, здатним мислити масштабно, вибудовувати складні партнерські конфігурації, працювати з багаторівневими аудиторіями.

У підсумку можна стверджувати, що моделі організації праці менеджера культурної установи не є раз і назавжди фіксованими. Вони постійно еволюціонують, змінюються разом із потребами суспільства, розвитком технологій, зрушеннями в політичному й економічному житті. Завдання сучасного менеджера полягає у тому, щоб не залишатися заручником єдиної моделі, а навчитися гнучко комбінувати елементи, вибудовувати власну логіку організації роботи, яка найповніше відповідає місії, цінностям і потенціалу конкретної установи[11].

У межах організації праці менеджера в культурній установі надзвичайно важливою є здатність адаптувати модель управління до змін середовища, нових запитів аудиторії та постійних викликів, пов'язаних із

розвитком інформаційних технологій, трансформацією соціальних структур та переосмисленням культурної ролі закладу. Статична модель управління не здатна ефективно реагувати на динаміку культурного поля, де значну роль відіграє креативність, гнучкість мислення, вміння формувати нестандартні рішення. У таких умовах зростає попит на адаптивні моделі, які поєднують різні підходи та дозволяють менеджеру діяти стратегічно, оперативно і вільно.

Інноваційні культурні простори дедалі частіше впроваджують у свої практики модель креативного хабу, де організація праці не підпорядковується ієрархічній логіці, а ґрунтується на принципі співтворення. У подібному форматі менеджер стає не контролером, а співорганізатором середовища, у якому кожен учасник має змогу реалізувати власні ініціативи, отримати підтримку, поділитися досвідом або взяти участь у створенні культурного продукту. Такі структури функціонують як відкриті платформи, що заохочують горизонтальну комунікацію, партнерську взаємодію, мобільність і самоорганізацію.

Іншою актуальною моделлю стає модель соціального підприємництва у сфері культури. У цьому випадку менеджер поєднує творчу і соціальну місію з економічною раціональністю, розглядаючи культурний заклад не лише як центр мистецької активності, а і як простір для вирішення конкретних соціальних проблем — згуртування громади, підтримки вразливих категорій населення, сприяння освітнім процесам, зміцнення локальної ідентичності. У цій моделі менеджер мусить бути стратегом, новатором, комунікатором, маркетингологом і аналітиком одночасно. Його функція полягає в тому, щоб зберегти культурну якість при ефективному використанні економічних інструментів, забезпечити фінансову стійкість проєктів, не втрачаючи при цьому їхньої глибини, сенсовності й етичності [30].

Досить поширеною в останні роки є модель мультифункціонального менеджменту, яка передбачає поєднання різних ролей в одній посаді.

Менеджер, який працює в умовах обмеженого штату, невеликого

бюджету або в регіональному закладі, часто вимушений брати на себе функції і програмного координатора, і PR-фахівця, і адміністратора, і координатора волонтерів. Це вимагає надзвичайної самодисципліни, системного мислення, здатності до багатозадачності й навичок тайм-менеджменту. У таких умовах модель організації праці залежить не лише від системи, а й від особистісних якостей менеджера, його мотивації, емоційної витривалості, здатності шукати підтримку, залучати спільноту, розподіляти навантаження.

У сучасному управлінні культурною установою менеджеру важливо враховувати й цифрові моделі організації праці, в яких значну частину функцій перенесено в онлайн-простір. Комунікація з аудиторією, планування подій, облік ресурсів, аналіз ефективності, формування контенту, розповсюдження інформації — усе це дедалі частіше здійснюється з використанням цифрових платформ, сервісів і за стосунків.

Менеджер, який не володіє цифровими інструментами, не здатен повноцінно реалізувати завдання в умовах гібридного культурного простору, де реальні й віртуальні взаємодії тісно переплетені. Модель цифрової організації праці передбачає не лише технічне забезпечення процесів, а й концептуальну зміну мислення, побудову нової етики взаємодії, переосмислення межі між глядачем і учасником, професіоналом і аматором.

Особливе значення має також модель інституційного розвитку, яка зосереджена на довготривалому плануванні, вибудовуванні сталих процедур, формуванні сильної внутрішньої структури, інвестиціях у навчання персоналу, впровадженні механізмів самооцінювання, розвитку команди. У цій моделі менеджер виступає як стратегічний будівничий, який формує не лише окремі проекти, а й саму структуру культурної інституції, яка має функціонувати незалежно від змін зовнішнього середовища. Така модель потребує особливого типу мислення, зорієнтованого на якість процесів, довіру, відкритість до трансформацій і здатність бачити культуру як інституційний ресурс майбутнього. Кожна з цих моделей по-своєму впливає

на стиль роботи менеджера, розподіл обов'язків, динаміку розвитку закладу та спосіб взаємодії з аудиторією. Найефективнішим підходом стає не прив'язаність до однієї моделі, а здатність до їхнього поєднання, створення унікальної форми організації праці, яка відповідає потребам часу, можливостям колективу і ресурсам, що є в розпорядженні. Менеджер, який володіє мистецтвом комбінування різних управлінських практик, здатен не лише зберігати стабільність, а й стимулювати розвиток, відкривати нові горизонти для культури та її впливу на суспільство.

У практиці сучасного культурного менеджменту модель організації праці не може існувати окремо від ідеї про сервісну природу культурної установи. Зміщення акценту з установоцентричної моделі на аудиторієцентричну призводить до перегляду функціоналу менеджера та трансформації внутрішніх механізмів організації праці. Менеджер більше не сприймається виключно як адміністратор процесів, а як сервісний лідер, який формує політику відкритості, гнучкості, співпраці та участі. У такій моделі структура управління вибудовується навколо потреб спільноти, а сама установа діє як платформа, на якій розгортається взаємодія між митцями, громадянами, партнерами і представниками влади.

Орієнтація на потреби аудиторії змінює спосіб організації праці. Менеджер більше не диктує, що має відбуватися в закладі культури, а уважно слухає, аналізує запити, залучає представників різних груп до процесу спільного планування та програмування. З'являється новий тип управлінської практики — колективне кураторство, де менеджер не виконує роль єдиного носія рішень, а організовує простір для спільного прийняття рішень, забезпечуючи рівні можливості участі для різних соціальних, вікових, професійних і етнічних груп. Це вимагає від нього високого рівня емпатії, вміння слухати, адаптуватися до нових форматів комунікації, розуміти глибину запитів і шукати ресурси для їхнього задоволення.

У контексті сервісної моделі значну роль відіграє концепція партисипації, тобто активної участі громади в житті культурної установи. Це

передбачає зміну ролей у культурному процесі: глядач стає співтворцем, учасник — ініціатором, а менеджер — організатором умов для їхньої взаємодії.

Організація праці в цій логіці передбачає створення інклюзивного середовища, де враховано потреби людей з інвалідністю, батьків з дітьми, літніх людей, представників меншин. Менеджер має забезпечити доступність не лише фізичну, а й інформаційну, комунікативну, мовну, фінансову та емоційну. Такий підхід потребує розширення інструментарію, знання соціальної роботи, орієнтації в проблематиці прав людини, критичного погляду на власну організаційну політику.

Модель, яка ґрунтується на ідеї культурної демократії, також впливає на формати роботи менеджера. Цей підхід передбачає, що кожна людина має право не лише на доступ до культури, а й на можливість бути почутою, творити, отримувати підтримку у своїй творчій діяльності. Менеджер, який працює за такою моделлю, має змінити уявлення про ієрархію у культурному полі. Професійне мистецтво не є єдиним виміром цінності, аматорські ініціативи можуть бути не менш важливими для громади, ніж академічні виставки чи концерти. Це вимагає делікатності в оцінюванні, гнучкості у програмуванні подій, поваги до різноманіття форм вираження.

У практиці українських закладів культури також поступово формуються нові моделі, які відображають реалії трансформаційного суспільства[11;27].

Воєнні дії, соціальна мобілізація, масова міграція, переосмислення національної ідентичності та посилення ролі культури як механізму зцілення і єднання — усе це стимулює появу гібридних управлінських моделей, де менеджер бере на себе функції кризового координатора, комунікатора, фасилітатора соціального діалогу. У такому середовищі організація праці не може бути статичною чи орієнтованою виключно на мистецькі стандарти. Вона має ґрунтуватися на живій взаємодії з реальністю, на готовності реагувати на виклики, підтримувати громади, працювати з травмами,

об'єднувати людей навколо сенсів, що допомагають жити й діяти.

Вибір тієї чи іншої моделі організації праці в культурному закладі завжди відображає не лише управлінську доцільність, а і ціннісну позицію.

Менеджер, який формує внутрішню структуру, задає тон не лише роботі команди, а й способу взаємодії з навколишнім світом. Чи буде ця установа живою, відкритою, чутливою до людей, чи залишиться формальною, замкненою, віддаленою від реального життя — значною мірою залежить від того, яку модель праці буде обрано, яку логіку дій вона втілюватиме, як вона зможе відповідати на виклики сьогодення, залишаючись при цьому вірною власній місії.

Розуміння організаційної моделі як живого механізму, що постійно змінюється, дозволяє глибше осмислити роль менеджера у формуванні гнучкої й адаптивної системи управління. У культурному середовищі жорсткі структури, побудовані за зразком виробничих схем, поступово поступаються місцем організаціям, де в центрі стоїть людина як носій досвіду, потреб, емоцій, здатності до креативної дії. Менеджер, який будує роботу установи на цій основі, звертає увагу не лише на процеси, а й на стани — внутрішній клімат у колективі, настрій аудиторії, динаміку змін у громаді, зв'язки між людьми, які не завжди можна описати інструкцією, але які визначають ефективність культурного процесу.

У великих державних інституціях, де є багаторівнева ієрархія, визначений набір посадових обов'язків і чітка фінансово-господарська структура, менеджер має балансувати між потребою оновлення і збереженням стабільності. У таких випадках ефективною є модель поступових змін, де нові підходи впроваджуються не радикально, а через пілотні проєкти, окремі ініціативи, програмні компоненти. Це дозволяє уникати внутрішнього спротиву, зберігати організаційну рівновагу і водночас рухатися до створення більш відкритої, актуальної та чутливої культурної інституції[. Менеджер у цій моделі виступає агентом змін, який діє в межах системи, не руйнуючи її, а трансформуючи через нові практики, партнерства,

експерименти[6].

У невеликих закладах, де адміністративна структура значно простіша, гнучкість досягається швидше. Тут менеджер може швидко змінити формати роботи, протестувати нові ідеї, запросити до співпраці зовнішніх фахівців, залучити волонтерів або створити нову програму. У таких умовах часто спрацьовує модель адаптивного реагування, в якій важливішим за формальні рішення стає оперативне ухвалення дій на основі безпосереднього аналізу ситуації. Менеджер має діяти як аналітик і координатор водночас, зберігаючи здатність приймати нестандартні рішення, узгоджувати їх із командою, враховувати думки громади, партнерів, представників влади

Організація праці в культурній установі також неможлива без урахування емоційного інтелекту менеджера. У процесі щоденного спілкування з людьми, які мають різні темпераменти, рівень стресостійкості, мотивації, уявлення про результат, менеджер має зберігати емоційну рівновагу, підтримувати, надихати, передбачати конфлікти, помічати втому, вчасно реагувати на психологічне навантаження. Це вимагає глибокого розуміння не лише робочих процесів, а й людських стосунків, потреб у визнанні, самореалізації, повазі. Модель організації праці, що ігнорує ці аспекти, не може бути стійкою в довгостроковій перспективі. Справжня ефективність починається там, де менеджер вміє поєднувати результативність із турботою про людей, які цей результат створюють.

В умовах зростаючої невизначеності, яка супроводжує культурне поле останніми роками, значення набуває модель антикризового управління. Пандемія, воєнні дії, соціальні потрясіння, економічна нестабільність — усе це вимагає від менеджера не тільки базових управлінських знань, а й здатності швидко переосмислювати логіку дій, мобілізувати ресурси, працювати в умовах обмеженого доступу до фінансування, залучати донорську підтримку, будувати нові типи партнерств. У цій моделі немає місця для шаблонних рішень. Тут потрібне глибоке розуміння ризиків, здатність оцінювати альтернативи, діяти проактивно, зберігаючи фокус на

культурній місії.

Модель менеджменту у сфері культури дедалі більше перетворюється на простір особистісного впливу. Уже недостатньо просто виконувати посадові інструкції чи реалізовувати затверджений план. Сучасний менеджер має постійно ставити питання: для кого ми працюємо, який слід залишає наша діяльність, чи є сенс у тому, що ми створюємо. Такі питання ведуть до пошуку глибших моделей організації праці, де культура стає не тільки інструментом репрезентації, а простором перетворення, де кожна дія має значення, а кожен учасник — голос.

2.2 Аналіз заходів соціокультурного дозвілля у Національному центрі «Український дім»

Національний центр «Український дім» у місті Києві є однією з ключових культурних інституцій країни, що виконує роль масштабного простору для організації різноманітних подій, виставок, конференцій, форумів, мистецьких акцій, просвітницьких та соціальних ініціатив[17]. Його діяльність охоплює широкий спектр заходів, спрямованих на розвиток культурної свідомості, підтримку національної ідентичності, формування активної громадянської позиції та забезпечення інтелектуального і креативного дозвілля для різних груп населення. Центр виступає не лише як майданчик для демонстрації мистецьких здобутків, а як важливий осередок комунікації, соціального діалогу, міжсекторальної взаємодії та створення нового змістовного простору для сучасної культури [32].

Організація соціокультурних заходів у «Українському домі» здійснюється за участі команди менеджерів, кураторів, продюсерів, технічних фахівців, волонтерів та представників партнерських інституцій. У центрі цієї діяльності перебуває менеджер як координатор, аналітик, комунікатор, фасилітатор і стратег. Кожен захід, що реалізується в межах програмної діяльності «Українського дому», є результатом багаторівневої підготовки, що включає вивчення запитів цільової аудиторії, формування

змісту, підбір партнерів, логістичне планування, забезпечення безпеки, промоцію та аналіз результатів. Менеджер у цьому процесі виступає як ключова ланка, яка об'єднує всі елементи в єдину систему, що забезпечує якісне культурне враження та довготривалий соціальний ефект.

Важливим аспектом є багатоформатність заходів, що проводяться в центрі.

Простір «Українського дому» дозволяє реалізовувати події різного масштабу та тематики: від камерних зустрічей до міжнародних форумів, від художніх виставок до інклюзивних майстерень, від дискусійних панелей до кінопоказів, від благодійних ініціатив до молодіжних фестивалів [28]. Ця варіативність створює умови для гнучкого програмування, відкриває можливості для широкої взаємодії між поколіннями, професійними спільнотами, регіональними громадами, представниками бізнесу, громадянського суспільства та культурного сектору. Менеджер, який відповідає за реалізацію подібних програм, має володіти навичками міждисциплінарного мислення, розуміти потреби різних аудиторій, адаптувати зміст заходів до їхніх очікувань, залучати різні комунікаційні канали.

Особливої уваги заслуговують заходи, спрямовані на підтримку національної пам'яті, осмислення історичних подій, популяризацію української культури та мови [18]. Менеджери, що працюють над організацією таких подій, стикаються з викликами не лише творчого, а й соціально політичного характеру. Вони мають забезпечити делікатність у подачі тем, етичну виваженість, глибоке розуміння суспільного контексту, уникнення маніпуляцій або спрощених рішень. Такі заходи вимагають залучення експертів, істориків, культурологів, правозахисників, що дозволяє досягати змістовної насиченості, інтелектуального рівня та діалогу замість пропагандистської риторики. Менеджер у таких випадках виступає як модератор процесу пам'ятання, який об'єднує знання, емоцію і простір у цілісне культурне переживання.

Особливе місце в діяльності «Українського дому» займають заходи, спрямовані на підтримку молоді, розвиток неформальної освіти, культурного підприємництва та нових форматів мистецької комунікації. Тут менеджер має поєднувати традиційні організаційні підходи з інноваційними, використовуючи цифрові інструменти, інтерактивні платформи, соціальні мережі, гейміфікацію та інші технології, що дозволяють молодіжній аудиторії відчувати залученість, вплив і можливість бути учасниками, а не просто спостерігачами. Високий рівень динаміки, мінливість смаків, швидка зміна трендів вимагають від менеджера постійного навчання, відкритості до нових ідей, гнучкості в ухваленні рішень та готовності експериментувати з форматами.

Національний центр також активно реагує на виклики часу, пов'язані з війною, внутрішньою міграцією, психологічною напругою та соціальною дезорієнтацією [41]. У зв'язку з цим реалізуються програми психосоціальної підтримки, культурної реабілітації, арт-терапії, інтеграції внутрішньо переміщених осіб, підтримки родин військових та ветеранів. Менеджер у таких проєктах виступає вже не просто як фахівець із організації, а як частина команди з кризового втручання, яка має співпрацювати з психологами, соціальними працівниками, юристами. Ці програми будуються на чутливості до вразливості, на вмінні вибудовувати довіру, створювати безпечний простір, де культура виконує не лише естетичну чи освітню функцію, а й функцію відновлення гідності, сили та людяності.

Аналіз діяльності «Українського дому» свідчить, що успішна організація соціокультурних заходів потребує від менеджера високого рівня професійної підготовки, міждисциплінарного мислення, стратегічного бачення і глибокої людяності. Універсальність, чутливість до контексту, здатність працювати з великими обсягами інформації, комунікаційна компетентність, креативність і вміння працювати в команді — ці риси стають вирішальними для реалізації програм, які справді мають суспільну цінність.

Значну увагу в роботі Національного центру «Український дім»

займають заходи, орієнтовані на інтеграцію різних соціальних груп у спільний культурний простір. Подібні ініціативи спрямовані на подолання бар'єрів між людьми різного віку, освіти, соціального становища, етнічного походження, що особливо важливо у багатокультурному середовищі великого міста. В організації таких програм менеджери центру керуються принципами доступності, рівності, діалогу, співпраці та активного залучення, що дозволяє не лише формувати розмаїття подій, а й робити їх інструментом соціального згуртування.

Прикладом таких заходів є проведення інклюзивних виставок, творчих лабораторій, відкритих зустрічей, які не лише презентують культурний продукт, а й створюють платформу для обміну досвідом, обговорення важливих соціальних тем, осмислення викликів сучасності. Учасниками цих заходів часто стають представники уразливих груп — люди з інвалідністю, переселенці, молодь із малозабезпечених родин, ветерани, митці з регіонів, які постраждали внаслідок війни. Менеджер, який відповідає за ці проєкти, має глибоко усвідомлювати соціальну функцію культури, вміти створити довірливу атмосферу, забезпечити логістику, адаптувати середовище, зняти бар'єри комунікації.

У структурі заходів «Українського дому» чітко простежується і спрямування на розвиток міжкультурного діалогу. Це проявляється в реалізації програм, які презентують різні культурні традиції, знайомлять громадськість з мистецтвом національних меншин, створюють середовище для взаєморозуміння і культурного обміну. Формат таких заходів може варіюватися — від фестивалів національних культур до камерних вечорів поезії або кухні, однак у кожному випадку менеджер виконує важливу роль — він виступає як координатор багатьох елементів: контенту, учасників, інституцій, що беруть участь у підготовці. У цьому процесі важливо виявляти високу ступінь поваги до автентичності кожної культури, не допускати стереотипного представлення, уникати шаблонів, працювати на реальну взаємодію, а не на поверхневу демонстративність.

Окрему нішу в роботі закладу займають виставкові проекти, які втілюються як в окремих залах, так і в загальному просторі будівлі.

Тематика виставок надзвичайно широка — від класичного образотворчого мистецтва до сучасних інсталяцій, мультимедійних форматів, документальних експозицій, архівних проєктів, візуальних досліджень. Менеджер виставкового напрямку координує роботу митців, архітекторів, дизайнерів, технічного персоналу, розробляє графік монтажу, стежить за логістикою експонатів, забезпечує інформаційне наповнення, веде переговори з партнерами [55]. Усе це вимагає не лише практичних навичок, а й розуміння художнього процесу, відчуття стилю, здатності бачити композицію, прогнозувати реакцію публіки, зберігаючи повагу до творчої свободи авторів.

Аналізуючи дозвіллеву діяльність, важливо згадати й про ті заходи, які не мають чіткого мистецького спрямування, але виконують важливу соціальну функцію. До таких належать публічні обговорення, освітні лекторії, воркшопи, дебатні клуби, коворкінги, покази соціального кіно, кінодискусії, презентації книжок, арт-терапевтичні зустрічі, заходи для дітей і батьків. Кожен з них створює нові можливості для взаємодії між людьми, формує середовище підтримки, генерує нові ідеї, зміцнює горизонтальні зв'язки в суспільстві. Менеджер, який курує цю сферу, має вміти працювати з нестандартними запитами, швидко адаптувати простір до різних форматів, налагоджувати комунікацію, враховувати ризики та особливості кожної цільової групи [59].

Соціокультурні заходи в «Українському домі» нерозривно пов'язані з медійною присутністю. Просування подій, формування іміджу закладу, взаємодія з аудиторією через соціальні мережі, створення візуального контенту, ведення онлайн-трансляцій, робота з журналістами — усе це є невід'ємною частиною роботи менеджера. У цифрову епоху роль медіапідтримки не зводиться до анонсів, вона передбачає цілеспрямовану побудову діалогу, залучення, емоційного зв'язку з аудиторією, створення

репутаційної історії. Менеджер має володіти навичками сторітелінгу, розуміти алгоритми платформ, вміти комунікувати цінності закладу не лише мовою офіційних звітів, а й через живу, зрозумілу, чесну розповідь[62].

Уся описана діяльність свідчить, що організація заходів соціокультурного дозвілля в «Українському домі» — це комплексна система, яка працює в багатьох напрямках одночасно. В її основі лежить професійна, стратегічна і чутлива до змін праця менеджера, здатного бачити культуру не як набір подій, а як середовище, в якому формується майбутнє, відбувається пізнання, народжується довіра і відкривається простір для кожного, хто шукає сенс, спільність і натхнення.

У структурі діяльності Національного центру «Український дім» особливе місце займає підтримка волонтерських ініціатив, що стали невід’ємною частиною культурного процесу останніх років.

Волонтерські програми, організовані на базі центру, охоплюють не лише технічну чи допоміжну роботу, а й повноцінну участь у творенні культурного змісту. Молоді люди, студенти, представники громадських об’єднань мають можливість долучатися до організації подій, брати участь у програмуванні, спілкуватися з митцями, координувати заходи, пропонувати власні ідеї.

Менеджер, який курує волонтерський напрям, виконує функцію наставника, тренера і комунікатора, створюючи середовище довіри, навчання і зростання. Така модель роботи дозволяє не тільки оптимізувати ресурси, а й виховувати нове покоління активних громадян, які розуміють культуру як спільну справу. Значну роль у діяльності центру відіграє також реалізація довготривалих програм, які передбачають системну роботу з певною аудиторією протягом кількох місяців або навіть років. Це можуть бути освітні курси, мистецькі школи, кураторські лабораторії, міждисциплінарні проєкти з елементами дослідження, архівування, документування пам’яті. Такі програми створюють умови для поглибленої взаємодії, формування сталих зв’язків, розвитку професійних навичок і критичного мислення.

Менеджер у цьому випадку виконує функцію координатора знань, організатора освітнього процесу, посередника між експертами й учасниками, відповідального за змістовну цілісність і логістику програми. Він має вміти формулювати цілі, скласти навчальний маршрут, забезпечити методичний супровід, оцінювати результати не за формальними критеріями, а за змінами у способі мислення, у здатності до діалогу і самостійного пошуку рішень.

Унікальним аспектом діяльності «Українського дому» є його здатність реагувати на виклики, що виникають раптово, і швидко мобілізувати ресурси для створення відповідних подій або ініціатив. Коли суспільство переживає кризові моменти, такі як спалахи насильства, катастрофи, загострення війни чи хвилі громадського збурення, центр перетворюється на майданчик для рефлексії, підтримки, солідарності. Організуються акції, відкриті мікрофони, мистецькі резиденції, меморіальні події, благодійні концерти. У таких ситуаціях менеджер мусить діяти швидко, ухвалювати рішення в умовах невизначеності, тримати зв'язок з партнерами, митцями, волонтерами, координувати безпеку, комунікацію, моральну підтримку учасників. Це вимагає високої емоційної стійкості, моральної відповідальності і професійної інтуїції, що формується тільки через досвід.

Культурне дозвілля в «Українському домі» часто виходить за межі розважального формату і перетворюється на форму участі в суспільному житті. Події, що відбуваються тут, не просто заповнюють час, а створюють сенси, формують уявлення про світ, відкривають нові горизонти думки і досвіду. Менеджери, які працюють над реалізацією цих процесів, діють як змінотворці — не в політичному чи декларативному сенсі, а у щоденній праці, спрямованій на створення простору, в якому культура є активним механізмом трансформації свідомості, взаємодії, відчуття приналежності[8]. Вони поєднують глибоке розуміння суспільних процесів із практичним досвідом організації, працюють не лише з подіями, а з контекстами, людьми, історіями, місцями, емоціями[18].

Аналіз соціокультурних заходів, що реалізуються у «Українському

домі», свідчить про високий рівень усвідомленості в програмуванні діяльності, про стратегічний підхід до формування подієвого календаря, про вміння зберігати баланс між традиційними форматами і новими викликами часу. Це не випадкові події, а елементи цілісної системи, яка розвивається, навчається, рефлексує і зростає разом зі своєю аудиторією. Менеджери в цьому процесі відіграють не лише роль виконавців чи координаторів, а є повноцінними співавторами змін, які відбуваються в культурному середовищі, в міському просторі, в уявленні громадян про власну участь у формуванні культури як важливого чинника життя.

Окремий напрям діяльності Національного центру «Український дім» пов'язаний з формуванням культурної політики у співпраці з державними інституціями, громадськими організаціями та міжнародними партнерами. У межах цього напрямку проводяться форуми, стратегічні сесії, круглі столи, панельні дискусії, відкриті обговорення, які мають не лише інформативну, а й конструктивну мету. Менеджер, який займається підготовкою таких заходів, виконує функції не лише координатора, а й фасилітатора діалогу, що здатен поєднати різні позиції, створити простір для вільного обміну думками, визначити спільні точки дотику між державою, експертним середовищем і культурною спільнотою. Така робота передбачає глибоке занурення в контекст культурної політики, володіння термінологією, аналітичне мислення, високий рівень відповідальності та здатність формувати змістовні ідеї в умовах обмеженого часу і високої суспільної уваги.

Особливо значущим є напрям подій, що мають міжнародне значення. На базі «Українського дому» неодноразово проводилися виставки, конференції, фестивалі за участю представників інших країн, дипломатичних місій, міжнародних культурних інституцій. Такі заходи виконують важливу функцію міжкультурного діалогу, презентації української культури на міжнародному рівні, встановлення партнерських відносин, пошуку нових форматів співпраці у сфері культури. Менеджери, які працюють з міжнародними програмами, мають володіти не лише іноземними мовами, а й

високим рівнем культурної обізнаності, знати особливості міжкультурної комунікації, дотримуватись дипломатичного етикету, володіти навичками міжінституційного координування. Успішна організація подібних заходів вимагає не лише точності у плануванні, а й здатності до передбачення, адаптації та вміння працювати у багатонаціональному середовищі з повагою до різних традицій, підходів і культурних кодів.

У практиці «Українського дому» спостерігається постійне прагнення до поєднання культурного змісту з елементами сучасної технологічної інфраструктури. Це проявляється у використанні інтерактивних виставкових форматів, цифрових інсталяцій, VR-просторів, онлайн-платформ, аудіовізуальних рішень, які дозволяють значно розширити межі подієвого простору та зробити його доступним для людей з різних міст, країн, соціальних груп. Менеджер, що реалізує такі ініціативи, повинен бути обізнаний у сучасних технологіях, уміти працювати з ІТ-командами, вивчати нові платформи, інтегрувати технічні інструменти в культурні формати так, щоб не втрачався зміст, не знецінювалася ідея, а навпаки, розширювалася глибина сприйняття і якість залучення аудиторії.

Дуже важливою особливістю роботи центру є постійна взаємодія з локальними громадами, ініціативними групами, молодіжними організаціями, митцями, які представляють нові голоси, альтернативні підходи, експериментальні форми. Участь таких суб'єктів у заходах «Українського дому» сприяє розширенню культурного ландшафту, наповненню його новими темами, стилями, перспективами. Менеджер у цьому процесі виконує не лише координуючу, а й менторську роль, допомагаючи молодим ініціативам пройти шлях від ідеї до реалізації, зберегти автономність і водночас вписатися в загальну структуру подієвого поля[21]. Це потребує гнучкого мислення, відсутності авторитарного підходу, відкритості до нового, готовності навчатися і ділитися досвідом.

Національний центр активно впроваджує інклюзивні практики, що є важливим індикатором сучасного розуміння культурної місії. Доступність

заходів для людей з інвалідністю, наявність перекладу жестовою мовою, створення зручного середовища для людей з різними потребами, адаптація візуального контенту, організація спеціальних програм — усе це свідчить про прагнення закладу бути відкритим простором для всіх. Менеджер, який працює у такій системі, повинен мати етичну чутливість, володіти знаннями з інклюзивного дизайну, комунікації, розуміти, що справжня культура починається там, де кожен має можливість бути почутим, побаченим і прийнятим.

У підсумку варто наголосити, що аналіз соціокультурної діяльності «Українського дому» демонструє наявність системного підходу до організації дозвілля як глибокого соціального процесу, що охоплює просвітницькі, естетичні, етичні, терапевтичні й політичні виміри[7;20;42]. Центр виступає не лише місцем подій, а й середовищем, у якому народжуються смисли, формуються зв'язки, розвивається критичне мислення, підтримується людська гідність. Менеджер у цій структурі виконує роль не просто фахівця, а лідера нової культури управління, де ключовими є не формальні показники, а здатність працювати з людьми, бачити зміни, втілювати довіру в діях, формувати майбутнє, яке вже починається в просторі кожного окремого заходу.

Важливою складовою діяльності Національного центру «Український дім» є підтримка авторських проєктів, які створюються митцями, кураторами, активістами або міждисциплінарними командами. Такі ініціативи зазвичай мають високий рівень творчої незалежності, заглиблюються в складні теми, досліджують соціальні явища, національну пам'ять, питання ідентичності, мовні, екологічні або гендерні проблеми. Формат таких подій може бути абсолютно різноманітним — від виставок до перформансів, від кінопоказів до читань, від форумів до особистих історій, які набувають форми мистецької рефлексії. Менеджер, який курує подібні проєкти, має діяти максимально чутливо, розуміючи, що робота з авторським баченням вимагає особливого підходу. Потрібно знайти баланс між

організаційною чіткістю і збереженням творчої свободи, забезпечити логістику, підтримати комунікацію з аудиторією, вибудувати структуру, яка не обмежує, а підсилює художню ідею.

Особливу цінність становлять події, які працюють із темами історичної травми, війни, переселення, втрати, переживання особистої та колективної пам'яті. У ці моменти культура стає мовою, яка дозволяє говорити про складне, долати мовчання, повертати втрачені сенси. «Український дім» не уникає таких тем, а навпаки — активно створює простір, де вони можуть бути проговорені, пережиті, осмислені. Це вимагає від менеджерів не лише професійної підготовки, а й глибокої людяності. Уміння підтримати автора, який працює з болем, організувати захід, що торкається травматичного досвіду, подбати про емоційну безпеку глядачів, передбачити можливі ризики, взаємодіяти з психологами або консультантами — усе це входить у практику сучасного культурного менеджера[48].

У контексті подій, що реалізуються в «Українському домі», важливим аспектом є також створення умов для доступу до культури в онлайн-середовищі. Після пандемії COVID-19 та на тлі воєнних дій значна частина аудиторії не має змоги фізично бути присутньою на заходах. У відповідь на це центр активно розвиває цифрові формати: трансляції, віртуальні тури, онлайн-архіви, подкасти, відеосеріали, інтерактивні платформи. Менеджер у цій сфері має володіти не лише технічними знаннями, а й умінням мислити цифровим мисленням, адаптувати зміст до онлайн-формату, зберігаючи глибину, автентичність, діалогічність.

Потрібно не просто перевести подію в інтернет, а створити новий тип взаємодії, де глядач не пасивний спостерігач, а активний учасник.

Системна діяльність «Українського дому» базується на внутрішній філософії відкритості, де кожен захід є не окремим продуктом, а елементом тривалого процесу побудови довіри між культурною інституцією і суспільством. Це довіра, яка формується не гаслами, а реальними діями, чутливістю до тем, відповідальністю перед аудиторією, послідовністю в

цінностях. У цьому полягає ключова функція менеджера — бути не просто організатором, а носієм культури ставлення, де кожна людина, що входить у простір «Українського дому», відчуває повагу, підтримку, зацікавленість і готовність до співпраці.

Завершуючи аналіз заходів соціокультурного дозвілля, варто підкреслити, що «Український дім» — це не лише фізичне місце, а символ певної моделі культурного управління. Це модель, що ґрунтується на постійній взаємодії, міждисциплінарності, відкритості до нових форм, готовності чути аудиторію, бачити контексти і відповідати на запити не риторикою, а діями. Менеджери, які реалізують цю модель, створюють не просто події, а культурні явища, що формують національну свідомість, підтримують соціальну згуртованість, дають сенс у часи змін і невизначеності.

2.3 Особливості професійної діяльності менеджера у сфері соціокультурного дозвілля

Професійна діяльність менеджера у сфері соціокультурного дозвілля є багатогранною, динамічною і тісно пов'язаною з постійними змінами в суспільстві. Менеджер у цій галузі не просто координує заходи або виконує адміністративні функції, а створює умови для народження нових культурних сенсів, забезпечує доступ до змістовного дозвілля, формує простори спілкування, розвитку, самореалізації. Він діє на перетині кількох важливих сфер — культури, освіти, комунікації, психології, урбаністики, медіа, а тому повинен володіти комплексом знань і навичок, які дозволяють ефективно поєднувати творчість, стратегію, аналітику і людяність.

Однією з головних особливостей діяльності менеджера є глибоке розуміння соціального контексту, в якому реалізується дозвіллева політика. Щоб побудувати релевантну програму заходів, необхідно враховувати специфіку цільових аудиторій, мікроклімат спільнот, рівень

культурного доступу, історичні й політичні умови, локальні потреби, психоемоційні стани населення. Менеджер має бути не лише уважним спостерігачем, а й чутливим інтерпретатором суспільних змін, здатним своєчасно реагувати на виклики, бачити нові запити, підтримувати ті процеси, які справді важливі для людей у конкретний період часу. У цьому сенсі його діяльність набуває не тільки культурного, а й громадянського, соціального значення.

Важливою рисою професії є постійна робота з людьми, яка передбачає вміння вибудовувати довіру, чути інші точки зору, шукати компроміси, підтримувати ініціативу, поважати відмінність досвідів. У межах дозвільної діяльності аудиторія є не пасивним споживачем, а активним учасником, тому менеджер має бути готовим до діалогу, до участі у процесах співтворення, до переосмислення власної ролі. Він не нав'язує культурний продукт, а будує логіку його виникнення разом із тими, для кого він створюється. У цьому полягає глибока трансформація традиційної ролі менеджера — з адміністратора в партнера, з виконавця в модератора змін, з координатора у носія стратегічного бачення, що формує цілісне культурне середовище[9;21].

Серед ключових компетенцій, які визначають ефективність професійної діяльності, особливе місце займає здатність до програмування. Менеджер розробляє концепції заходів, визначає їхню тематику, формати, послідовність дій, партнерські зв'язки, часові рамки, механізми оцінювання. Це вимагає не лише креативності, а й стратегічного мислення, вміння бачити довготривалі наслідки кожного кроку, проєктувати події з урахуванням соціального впливу, освітнього потенціалу, символічного змісту. Успішний менеджер не діє випадково — кожен захід є частиною більшої картини, яка має змістову цілісність і відповідає місії організації, потребам громади, актуальним викликам. Організаційна діяльність менеджера потребує постійного балансування між творчістю і регламентом. З одного боку, культурне дозвілля передбачає свободу, відкритість, експеримент. З іншого — кожен захід має бути чітко структурований, узгоджений з технічними

можливостями, фінансовими ресурсами, законодавчими вимогами, безпековими нормами.

Менеджер повинен уміти поєднувати ці виміри, не допускаючи переважання одного над іншим. Якщо домінуватиме бюрократія, зникне живий процес. Якщо переважить хаос творчості без структури — система втратить стабільність. Тому професійність у цій сфері визначається саме здатністю зберігати динамічну рівновагу між формою і змістом.

Не менш важливою є комунікаційна компетентність менеджера. Усі соціокультурні заходи потребують активної взаємодії з аудиторією, партнерами, медіа, владними структурами, внутрішньою командою. Менеджер має чітко формулювати повідомлення, обирати правильні канали комунікації, вчасно інформувати про події, пояснювати їхню цінність, залучати до участі, відповідати на зворотній зв'язок. У сучасному світі, де значна частина комунікації відбувається в цифровому середовищі, потрібно також володіти навичками роботи в соціальних мережах, створення контенту, ведення візуального нарративу, підтримки бренду установи, формування публічного образу, який буде зрозумілим, близьким і переконливим для різних груп населення.

Професійна діяльність менеджера у сфері соціокультурного дозвілля постійно відкрита до змін. Нові умови — політичні, соціальні, технологічні — вимагають безперервного навчання, самоосвіти, рефлексії, адаптації[46]. У цій професії не можна зупинятися на досягнутому, бо кожен день ставить нові запитання. Менеджер має бути готовим не лише до оперативних рішень, а й до глибокого осмислення власної ролі, відповідальності, впливу. Його робота стає точкою перетину багатьох сенсів — від особистих до загальносупільних. І саме в цій багатосаровості, у постійному русі, у здатності утримувати складність і знаходити в ній гармонію полягає справжній зміст професії, що формує культуру як живу силу спільного майбутнього.

Менеджер, який працює у сфері соціокультурного дозвілля, діє в

постійній напрузі між уявленням про ідеальне культурне середовище й конкретними умовами, що часто є обмеженими, непередбачуваними або ресурсно складними. Він мусить бути максимально практичним у вирішенні повсякденних завдань, водночас не втрачаючи здатності бачити загальну картину, зберігати вірність цінностям, орієнтуватися на глибокі змістові орієнтири, які надають сенс щоденній роботі. Це означає, що професійна діяльність менеджера включає не лише технічне планування, координацію процесів, контроль виконання чи ведення документації, а й постійне мислення про сенси, що стоять за кожною подією, програмою, форматом.

Особливістю роботи менеджера в сучасному соціокультурному середовищі є також необхідність переосмислення самого поняття дозвілля. Воно вже давно не є просто вільним часом для відпочинку або розваг. У нових суспільних умовах дозвілля стає простором для освіти, критичного мислення, формування соціальних зв'язків, психологічної підтримки, розвитку громадянської активності. Менеджер, який розуміє цю зміну, починає мислити подієвим простором не як набором активностей, що заповнюють календар, а як процесом створення умов для внутрішнього росту людини, розкриття її потенціалу, включення в життя громади[68]. Це глибока трансформація, яка вимагає іншого ставлення до організаційної роботи, іншого бачення результату, іншого рівня включеності в потреби людей.

У професійній діяльності менеджера велике значення має здатність до командної взаємодії. Жоден культурний проєкт не реалізується одноосібно[69]. Ефективна робота у сфері соціокультурного дозвілля залежить від здатності менеджера формувати команду, розуміти ролі, стимулювати взаємну підтримку, ділитися відповідальністю, розвивати внутрішній потенціал кожного учасника. Командна динаміка — це складний процес, що включає комунікацію, вирішення конфліктів, мотивацію, натхнення, подолання втоми й зневіри. Менеджер має бути не лише організатором, а й лідером, який об'єднує, веде за собою, створює атмосферу, в якій хочеться працювати й розвиватися.

Сучасний менеджер не може обмежуватись лише роботою у фізичному просторі подій. Його діяльність усе більше виходить у публічну сферу — у соціальні мережі, на професійні платформи, у медійне поле. Це створює новий рівень відповідальності, адже кожне слово, пост, коментар, публічний виступ, інтерв'ю формують не лише образ самого менеджера, а й уявлення про заклад, про цінності, які він транслює, про позицію, яку він займає. Професійність у цій сфері означає здатність до виваженої, чесної й зрозумілої комунікації, яка не прикриває реальність, а відкриває її, не подає готові відповіді, а стимулює думання.

Ще однією особливістю є постійна робота на межі емоційного виснаження. Праця в культурній сфері, а особливо в соціальному дозвіллі, включає в себе емоційну турботу, роботу з людськими історіями, драмами, болем, спогадами, мріями. Це створює ризик вигорання, втрати сенсу, автоматизації процесів. Професійна витривалість менеджера полягає не в тому, щоб уникати емоцій, а в тому, щоб навчитися з ними працювати, створювати для себе системи підтримки, зберігати внутрішню енергію, не знецінювати свою працю, дбати про власний баланс, щоб мати сили дбати про інших.

Культурне дозвілля вимагає від менеджера здатності мислити про доступність у найширшому сенсі. Йдеться не лише про фізичну доступність приміщення, а й про відкритість контенту, мови, форматів, способів участі. Успішний менеджер ніколи не обмежується вже знайомими колами аудиторії, а постійно шукає тих, хто залишився поза увагою, хто не приходить на події, не має змоги брати участь, хто не відчуває, що культура звертається до нього. Саме здатність бачити невидимих, говорити з тими, хто мовчить, створювати місце для тих, кого не чекають, і є ознакою справжньої глибини професійної діяльності.

Усе це підтверджує, що професійна діяльність менеджера у сфері соціокультурного дозвілля не є ні другорядною, ні технічною. Вона стоїть у центрі сучасних суспільних трансформацій, відкриває нові горизонти

спілкування, зцілення, освіти, взаємодії, креативного пошуку. Це професія, що вимагає розуму, серця, витримки й віри в людину.

Менеджер, який щоденно створює культурний простір, фактично створює умови для того, щоб суспільство залишалося живим, відкритим, мислячим і здатним до співпереживання.

Менеджер, який працює в системі соціокультурного дозвілля, постійно стикається з необхідністю балансувати між усталеними організаційними структурами і потребою у творчому новаторстві. Його діяльність розгортається у просторі, де стандарти і процедури повинні взаємодіяти з експериментом, а прогнозованість — із відкритістю до випадкового, непередбачуваного, емоційно сильного. У цьому середовищі неможливо діяти механічно або за шаблоном, оскільки кожен новий проєкт має свої обставини, людей, виклики, ресурси, темп і настрій. Менеджер повинен бути водночас аналітичним і інтуїтивним, структурованим і гнучким, вимогливим і підтримувальним.

Особливу вагу набуває питання стійкості, не лише фінансової, а насамперед концептуальної і ціннісної [24]. Менеджер, який планує роботу закладу або окремого проєкту, повинен мати чітке уявлення про те, навіщо він це робить, на які зміни розраховує, яких результатів прагне досягти і які наслідки його дії можуть мати для спільноти. Успішність діяльності в цій сфері не вимірюється лише кількістю заходів чи відвідувачів. Вона проявляється в глибині впливу, у трансформації світогляду, в укріпленні соціальних зв'язків, у підвищенні довіри, у підтримці внутрішньої цілісності людини. Менеджер має вміти бачити цей ефект, фіксувати його, повертати у команду як доказ значущості щоденної праці, щоб зберігалася мотивація діяти навіть у найскладніших умовах.

У сфері соціокультурного дозвілля важливо враховувати також географічний і локальний вимір. Те, як працює менеджер у великому місті з розвиненою інфраструктурою, відрізняється від діяльності в малих громадах, де культурні ресурси обмежені, а соціальні зв'язки мають інший характер. У

малих містах і селах менеджер часто стає центральною фігурою в громаді, до якої звертаються з різними запитами, не лише культурними, а й освітніми, інформаційними, соціальними. Його професійна роль розширюється, і він має бути готовим брати на себе ініціативу, об'єднувати людей, шукати нові форми активності, будувати партнерства там, де ще не існує усталеної інфраструктури. В умовах децентралізації й посилення значення громад саме такі менеджери стають агентами розвитку, які не тільки організовують події, а й формують ідентичність, впливають на якість життя, створюють умови для рівного доступу до культури.

Професійна діяльність менеджера також має враховувати глобальний вимір. Культурні процеси дедалі більше стають частиною міжнародних обмінів, інтеграційних тенденцій, перетину традицій і сучасних практик, діалогу різних культурних досвідів. Менеджер має бути включеним у цей глобальний рух, знати про нові формати, світові приклади, мати змогу долучати свій проєкт до ширших контекстів. Це передбачає участь у міжнародних програмах, співпрацю з іноземними партнерами, подання на гранти, представлення локального досвіду на глобальних платформах. Усе це потребує володіння іноземними мовами, міжкультурної компетентності, навичок формування проєктної документації, уміння презентувати ідеї на високому рівні.

У професійній щоденності менеджера завжди є місце для непомітної, але фундаментальної роботи — листування, звітності, логістичних дрібниць, перевірок, репетицій, перенесень, переговорів, внутрішньокорпоративної підтримки. Ці дії не потрапляють у фокус уваги глядачів, їх рідко відображають у медіа чи звітах, але саме вони створюють базу для будь-якої події. Менеджер має бути готовим працювати з рутинними речами не як із тягарем, а як з інструментом, що дозволяє великим ідеям ставати реальністю. Його професійність проявляється в здатності не втратити віру в цінність праці навіть тоді, коли результат ще не видно, коли події не набрали розголосу, коли прості дії вимагають найбільше зусиль.

Це праця, яка часто відбувається у тіні, але саме вона забезпечує появу культурного світла. У діяльності менеджера соціокультурного дозвілля немає другорядних деталей. Кожне рішення, кожна людина, кожен контакт, кожна ідея можуть стати початком процесу, що змінює життя, відновлює гідність, відкриває нові горизонти. У цій професії немає місця байдужості або формалізму. У ній потрібна присутність — глибока, відповідальна, жива. Менеджер — це той, хто будує не події, а зв'язки, не графіки, а відносини, не плани, а спільний простір, у якому можна жити, відчувати, пам'ятати, говорити й змінювати світ.

Фаховість менеджера у сфері соціокультурного дозвілля виявляється не лише у здатності організовувати події, а у вмінні розпізнавати і формувати нові культурні практики. У суспільстві, яке постійно змінюється під впливом соціальних, політичних, технологічних і моральних трансформацій, культура перестає бути лише репрезентацією традицій. Вона набуває характеру живого простору, де народжуються нові смисли, виявляються конфлікти, формуються громадські позиції. Менеджер у цьому контексті виступає як той, хто здатен відчутти пульс часу, побачити важливі теми до того, як вони стануть загальновизнаними, підтримати нестандартні ініціативи, дати шанс голосам, які ще не звучать у мейнстрімі[14;28].

Одним з ключових завдань менеджера є формування доступного і безпечного середовища. Люди, які приходять у простір культури, очікують не лише вражень, а й визнання своєї присутності, гарантій, що їхні потреби враховані, думки почуті, досвід не буде знецінено. Менеджер відповідає за створення атмосфери прийняття, яка не виникає автоматично, а є результатом послідовної і тонкої роботи. Умови участі, форма звернення, архітектура простору, мова афіші, поведінка персоналу, рівень технічного супроводу — усе це впливає на те, чи відчувається людина частиною процесу. Менеджер має передбачити і продумати всі ці аспекти, діючи з позиції поваги й відповідальності.

Усе частіше соціокультурна діяльність менеджера включає роботу з

травмою. Це може бути історична пам'ять, особистий досвід втрати, насильство, вимушене переміщення, дискримінація, розрив у родинних чи соціальних зв'язках. Культура стає тим середовищем, де можливо проговорити складні переживання, знайти відгук, розпочати процес зцілення. Менеджер, який працює в такому контексті, має діяти не як фахівець з психології, а як людина, що розуміє цінність простору безпеки.

Його завдання — не замінити терапію, а створити умови, де може відбутися співпереживання, де мистецтво, слово, тиша, присутність мають лікувальну силу.

Дуже важливим є аспект професійної етики. Менеджер постійно приймає рішення, які мають не лише практичні, а й моральні наслідки. Він обирає, кому надати слово, які теми підняти, як представити іншу культуру, як уникнути стереотипів, кого включити в команду, які методи просування допустимі. Усі ці рішення потребують етичного орієнтира, який не визначається нормативами, а формується внутрішньою культурою мислення. Справжній професіонал не керується лише інструкціями, а шукає справедливість, виявляє турботу, захищає слабших, підтримує гідність. Етична чутливість — не додаткова якість, а фундаментальна основа діяльності менеджера, від якої залежить якість всього процесу.

У багатьох випадках менеджер соціокультурного дозвілля діє у просторі невизначеності. Йому доводиться працювати з відкритими форматами, мінливими бюджетами, непередбачуваними реакціями публіки, складними політичними умовами, обмеженнями, що виникають раптово. Усе це вимагає високого рівня внутрішньої мобілізації, вміння зберігати ясність мислення, діяти швидко, не втрачаючи сенсу. Гнучкість тут не означає відсутність принципів, а навпаки, здатність зберігати цінності в найрізноманітніших ситуаціях, адаптуватися без втрати глибини, знайти шлях там, де немає готової відповіді.

Професійна діяльність менеджера також вимагає високого рівня самоорганізації. У цій роботі часто відсутня чітко окреслена межа між

особистим і професійним життям. Події відбуваються у вихідні, вечорами, у свята, часто без перерви на відновлення. У таких умовах критично важливим стає усвідомлення власних ресурсів, здатність визначати межі, будувати графік, підтримувати фізичне й психоемоційне здоров'я.

Менеджер, який не вміє піклуватися про себе, не зможе ефективно піклуватися про інших. Самодисципліна, ясність пріоритетів, вміння делегувати, усвідомлення ролі відпочинку й часу без навантаження — усе це є частиною професійної компетенції, яку не видно ззовні, але яка визначає тривалість і сталість кар'єри.

Діяльність менеджера у сфері соціокультурного дозвілля є глибоко людською практикою. У її центрі завжди перебуває інша людина — з її історією, потребами, прагненнями, вразливістю і надією. Менеджер має здатність бачити цю людину не як учасника статистики, а як повноцінного суб'єкта культури. І саме ця здатність визначає якість його роботи, її значення, її слід у спільному просторі. Коли ця робота виконується з розумінням, повагою і любов'ю, вона стає не просто організацією дозвілля, а формою служіння суспільству, способом творення культури як живої системи, що об'єднує, підтримує, надихає і змінює реальність.

Менеджер у сфері соціокультурного дозвілля постійно взаємодіє з багатьма типами аудиторій, кожна з яких має власну специфіку, очікування, цінності, рівень підготовки та культурні запити. Однією з особливостей професійної діяльності є необхідність індивідуального підходу до різних соціальних груп. Діти, молодь, дорослі, люди старшого віку, представники маргіналізованих спільнот, люди з інвалідністю, військові, переселенці, батьки з малими дітьми — усі вони потребують різного способу спілкування, змістового наповнення, логістичної адаптації і навіть темпу проведення заходів. Менеджер, який володіє розумінням соціальної структури аудиторій, здатен ефективно налагоджувати комунікацію, добирати формати, які будуть доречними і результативними, створювати справді інклюзивне культурне поле, в якому кожен відчуватиме свою причетність[56].

Однією з провідних задач менеджера є трансформація простору, в якому реалізуються події. Простір, з погляду соціокультурного менеджменту, не є нейтральною платформою. Він формує сприйняття, впливає на настрій, задає рамки участі. Архітектура, освітлення, доступність, акустика, мобільність меблів, наявність зон для відпочинку, зручність навігації — всі ці елементи або сприяють інтеракції, або ускладнюють її. Менеджер повинен бути уважним до того, як простір працює на ідею заходу, як його можна змінити, переосмислити, зробити гнучким, відкритим, теплим, придатним для творчої діяльності. Кожна подія — це не лише зміст, а й форма, і простір є невіддільною частиною цієї форми.

Професійна діяльність у сфері дозвілля часто потребує нестандартних підходів до планування. Класичне довгострокове проектування не завжди є можливим у динамічному середовищі. Менеджер змушений постійно адаптуватися до змін — політичних, економічних, суспільних або навіть погодних. Це означає, що він має володіти високим рівнем гнучкості, здатністю до швидкого перепланування, відмови від застарілих рішень, створення альтернатив у стислі терміни, збереження якості при мінімальних ресурсах. Професіоналізм у цьому контексті полягає в тому, щоб не втратити основне — сенс і зміст, не загубитися в технічних деталях, не піддатися тиску формальних очікувань, а зберегти ідею, що стоїть за проектом.

Сучасні виклики також ставлять перед менеджером питання щодо співпраці з митцями[48;63]. Культурний менеджер не є творчим керівником, але працює в тісному контакті з тими, хто творить культурний продукт. Його завдання — не обмежувати, а створити умови, у яких художня ідея може реалізуватися в повному обсязі. Це вимагає довіри, розуміння процесу творчості, вміння розмовляти з митцями їхньою мовою, поваги до авторського бачення, здатності підтримати без втручання. Менеджер тут виступає як архітектор можливостей, який забезпечує взаємодію між творчою інтенцією і соціальними очікуваннями, допомагає проєкту знайти свою аудиторію, а аудиторії — зустрітися з новим досвідом[69].

Ще одним надзвичайно важливим аспектом професії є співпраця з владними структурами. Менеджер має знати, як функціонують місцеві адміністрації, які є законодавчі рамки, що регулюють культурну сферу, як подаються бюджетні запити, які вимоги ставляться до публічних звітів, яким чином формуються стратегічні документи на рівні міста, регіону чи держави. Ці знання необхідні не для сліпого виконання вказівок, а для конструктивної взаємодії, в якій менеджер може бути не лише виконавцем політики, а й її формувальником. Це передбачає активну позицію, участь у консультаціях, подання пропозицій, відстоювання потреб громади, розширення уявлення про культуру як сферу стратегічного розвитку.

У щоденній практиці менеджера багато рішень ухвалюється на основі інтуїції. Ця інтуїція не є чимось випадковим або несвідомим. Вона формується на основі досвіду, глибокого знання середовища, спостереження за процесами, постійного аналізу, м'якого слухання, уважності до сигналів, які подає аудиторія, команда, партнери. Інтуїція дозволяє приймати рішення тоді, коли немає часу на довгу аналітику, коли необхідно діяти швидко, але відповідально. Вона стає важливим інструментом у ситуаціях, де невизначеність є постійною умовою, а стабільність — радше винятком, ніж правилом.

Роль менеджера в соціокультурному процесі виходить за межі організації.

Його діяльність має вплив на колективну уяву, на спосіб, у який суспільство мислить себе, на відчуття приналежності до певної культури, мови, території. Він може бути людиною, яка відкриває нові горизонти, дозволяє суспільству подивитися на себе інакше, побачити те, що було невидимим, дати голос тим, кого не було чути.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження професійної діяльності менеджера у сфері соціокультурного дозвілля було виявлено, що сучасний культурний менеджмент набуває нового змісту в умовах глибоких трансформацій, які відбуваються у суспільстві.

Відповідно до поставленої мети та визначених завдань були зроблені наступні **висновки**.

1. Менеджер перестає бути виключно виконавцем адміністративних завдань і набуває якостей лідера, стратегічного мислителя, модератора соціальних процесів, комунікатора між інституцією та громадою. Його роль охоплює широкий спектр функцій: від планування й організації культурних заходів до формування простору довіри, діалогу та взаємодії, де дозвілля перетворюється на інструмент розвитку, згуртування, самовираження та підтримки гідності людини. Серед основних принципів організації менеджменту у сфері культури нами виокремлено принципи гуманістичного підходу, системності, інноваційності, професійної автономії, комплексного підходу, комунікативності, інклюзивності та відкритості до співпраці. Важливу роль відіграє гнучкість мислення і здатність адаптувати управлінські підходи до реальних умов.

2. Аналізуючи ключові функції менеджера, можна зробити висновок, що його професійна діяльність вимагає не лише глибоких теоретичних знань, а й високого рівня емоційного інтелекту, етичної відповідальності, здатності до адаптації в умовах невизначеності, уважності до людського досвіду та соціального контексту. Менеджер соціокультурної сфери діє як координатор взаємодій між різними соціальними групами, фахівцями, митцями, представниками влади, освітніми та громадськими інституціями. Він будує культурну екосистему, яка не лише відображає реальність, а й формує її, сприяючи появі нових сенсів, практик, уявлень.

3. На основі аналізу праць науковців нами проаналізовано певні моделі

роботи менеджера соціокультурної установи: класичну, модель горизонтального управління, проєктно орієнтовану, гібридну, а також адаптивні моделі, які є інструментом реалізації стратегічних цілей культурної інституції. У сучасних умовах найефективнішими є гібридні моделі, які поєднують елементи ієрархічного, горизонтального, проєктного, креативного та сервісного підходів. Гнучкість, здатність до переосмислення, відкритість до співпраці, використання цифрових інструментів і постійне оновлення змісту є визначальними характеристиками сучасної системи управління у сфері культури.

Завдання менеджера полягає в умінні адаптувати модель управління до змін середовища, нових запитів аудиторії та постійних викликів, пов'язаних із розвитком інформаційних технологій, трансформацією соціальних структур та переосмисленням культурної ролі закладу, а також вибудовувати власну логіку організації роботи, яка найповніше відповідає місії, цінностям і потенціалу конкретної установи.

4. Дослідження діяльності Національного центру «Український дім» дало змогу виявити особливості сучасного підходу до організації соціокультурного дозвілля, орієнтованого на інклюзію, міждисциплінарність, етичність, залучення громади, підтримку молоді, роботу з пам'яттю, пошук нових форматів взаємодії. Цей приклад засвідчує, що соціокультурна інституція може бути не лише місцем проведення подій, а простором для формування відповідального громадянського суспільства, платформою для вільного мислення, обміну досвідом, творення культури діалогу. Менеджери, які працюють у таких закладах, поєднують у своїй діяльності управлінські, креативні, етичні та соціальні навички, діючи як агенти культурних змін.

На основі проведеного дослідження можна стверджувати, що професійна діяльність менеджера у сфері соціокультурного дозвілля є ключовим чинником у розвитку культурного середовища, формуванні соціального капіталу, підтримці національної ідентичності, збереженні пам'яті, розвитку естетичних смаків, забезпеченні культурних прав людини.

Вона вимагає постійної роботи над собою, здатності до навчання, рефлексії, відкритості до іншого, стратегічного мислення і щирого бажання служити суспільству через культуру.

Менеджер у сфері соціокультурного дозвілля — це не просто професія, це покликання, що потребує сміливості, витримки, творчості, стійкості й віри в силу культури як рушія людських і суспільних змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Абрамова В. С. Професійна підготовка менеджера соціокультурної сфери в контексті сучасних викликів. *Педагогічні науки: науковий журнал*. Полтава. 2022. №99. С. 82–86.
2. Алексеєнко Т. А. Соціокультурна комунікація у діяльності менеджера культури. *Вісник Харківської державної академії культури: збірник наукових праць*. Харків, ХДАК, 2022. Вип. 64. С. 32–37.
3. Антонюк Н. П. Роль культурної політики в контексті децентралізації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Збірник наукових праць. Серія: Політологія, соціологія, філософія*. Ужгород, 2021. Вип. 56. С. 37.
4. Артеменко Л. М. Організація культурно-дозвілєвої діяльності: навчальний посібник. Львів: СПОЛОМ, 2021. 212 с.
5. Баришев С. О. Соціокультурна анімація у молодіжному середовищі. *Гуманітарний вісник: збірник наукових праць*. Черкаси. 2020. №42. С. 51–56.
6. Бараннік І. Ю. Менеджер у креативних індустріях: функції, виклики, перспективи. *Культура і мистецтво в сучасному світі: збірник наукових праць*. Київ. 2023. Вип. 33. С. 88–94.
7. Башкірова Н. І. Менеджер як організатор соціального партнерства у культурній сфері. *Держава і регіони. Серія: Державне управління*. Запоріжжя. 2020. №2. С. 58–62.
8. Безверхня Г. В. Сучасні тенденції культурної політики в Україні *Культура і життя*. 2022. №4. С. 6–9.
9. Білик Н. С. Культурно-дозвілєва діяльність як засіб соціального згуртування громади . *Актуальні проблеми культурології: альм. наук. т-ва «Афіна» кафедри культурології та музезнавства*. Вип. 20. Рівне, РДГУ. 2021. С. 53–58.
10. Богданова М. А. Інституційний розвиток соціокультурних

центрів у малих громадах. *Культура і суспільство*. 2023. №1. С. 113–118.

11. Биков В. Ю. Цифровізація дозвілля: технологічні виклики для менеджера культури. *Інформаційні технології і засоби навчання : Міжнародне електронне наукове фахове видання*. 2020. Т. 76, №2. С. 12–20.

12. Бутенко Н. В. Соціокультурна діяльність: зміст, форми, перспективи розвитку. *Культура і сучасність: альманах*. Київ. 2020. №1. С. 45–49.

13. Гаєвська О. О. Комунікативні аспекти менеджменту в соціокультурній діяльності. *Соціальні технології*. 2020. №1. С. 97–103.

14. Гладких Т. В. Управління культурними проєктами у контексті соціального партнерства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Ужгород. 2020. №3. С. 85–90.

15. Глущенко Т. О. Інноваційні підходи до організації культурного дозвілля молоді. *Молодь і ринок: науково-педагогічний журнал*. Дрогобич. 2020. №7. С. 91–95.

16. Гончарова Ю. В. Інноваційні моделі менеджменту в сфері соціокультурного розвитку регіонів. *Регіональна економіка та управління: науково-практичний журнал*. Запоріжжя. 2021. №3. С. 66–71.

17. Гриценко І. В. Менеджмент у соціокультурній сфері: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 304 с.

18. Гуцаленко Л. П. Менеджмент у сфері культури: теоретико-методологічні засади. *Культура та сучасність: альманах*. Київ. 2023. №1. С. 19–25.

19. Державне агентство України з питань мистецтв та мистецької освіти. Офіційний вебсайт. – <https://arts.gov.ua> (дата звернення: 05.05.2025).

20. Демченко С. В. Соціальна дія у сфері культури: менеджер як ініціатор і координатор. *Наукові записки з української культури*. 2023. Вип. 12. С. 101–107.

21. Дубровіна О. Є. Культурно-дозвілєва діяльність як чинник

гармонізації соціального простору. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. Київ. 2021. №4. С. 102–107.

22. Дудка І. С. Менеджер дозвілєвої сфери як посередник між культурою і громадою. *Гуманітарна панорама*. 2022. №2. С. 66–72.

23. Єфіменко І. А. Інституційний розвиток культурних центрів у післякризовому суспільстві. *Питання культурології*. Київ. 2022. №2. С. 74–79.

24. Жук Л. О. Інституційна підтримка соціокультурної сфери в умовах децентралізації. *Соціально-гуманітарний вісник: збірник наукових праць*. Харків. 2022. №1. С. 38–44.

25. Журавель Л. І. Управління соціокультурним розвитком на місцевому рівні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. Дніпро. 2021. №5. С. 59–63.

26. Захарченко А. М. Моделі культурного лідерства у роботі з молоддю. *Молодіжна політика: виклики XXI століття*. 2021. №4. С. 58–62.

27. Завадська Н. І. Менеджмент креативних програм у закладах культури. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Менеджмент*. 2023. №7. С. 43–49.

28. Зоріна І. І. Соціокультурна діяльність як засіб формування громадянської активності молоді. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Соціальні комунікації*. Київ. 2021. №2. С. 61–67.

29. Іваненко Т. І. Проєктна діяльність у сфері дозвілля: менеджер як фасилітатор змін. *Управління культурою*. 2023. №1. С. 73–78.

30. Івченко Т. М. Культурна дипломатія в роботі соціокультурного менеджера. *Політичний менеджмент: науковий журнал*. 2022. №6. С. 51–55.

31. Іщенко О. П. Дозвілєві практики як індикатор соціальної стабільності у громаді. *Громадянське суспільство і влада: збірник історій*. 2023. №2. С. 59–64.

32. Калита С. П. Креативний менеджмент у системі культурної політики України. *Науковий вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності*. Київ. 2023. Вип. 5. С. 21–28.
33. Камінська О. Р. Дозвілля в умовах війни: стратегії дії для менеджера культури. *Соціальні виміри суспільства* збірник наукових праць. Київ. 2023. Вип. 15. С. 132–137.
34. Карпенко Л. Д. Гендерні аспекти у професійній діяльності менеджера соціокультурної сфери. *Гендерна політика і культура*. 2020. №2. С. 29–34.
35. Кирилюк О. В. Культурні інтервенції як інструмент розвитку територіальних громад. *Простір культури*. 2023. №2. С. 55–60.
36. Клименко І. Г. Фандрейзинг у сфері культури: роль менеджера в забезпеченні ресурсної стійкості. *Економіка і культура*. 2022. №3. С. 49–53.
37. Костенко Н. А. Культурна політика і публічний простір. *Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку наук. зб. Рівне : РДГУ, 2022. Вип. 28. С. 102–108.*
38. Костриця Т. І. Громадські ініціативи як форма організації культурного дозвілля. *Соціокультурна платформа*. 2021. №2. С. 71–75.
39. Кравчук Н. В. Ціннісні орієнтири у діяльності сучасного культурного менеджера. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика: збірник наукових праць*. Сєверодонецьк. 2021. Вип. 4. С. 91–96.
40. Куліш О. П. Трансформація культурних практик у цифрову епоху *Культура та інформаційне суспільство. Матеріали міжнародної науково-теоретичної конференції молодих учених Харків*. 2023. №2. С. 41–45.
41. Кулик С. І. Стратегічне планування в соціокультурному менеджменті. *Актуальні проблеми державного управління: збірник наукових праць*. Одеса. 2022. №1. С. 84–89.
42. Курило С. М. Креативні практики в культурному просторі громади. *Науковий вісник Київського національного університету культури*

і мистецтв. Серія: Соціокультурна діяльність. Київ, 2021. Вип. 4. С. 27–32.

43. Лаврентьєва О. В. Менеджер соціокультурної сфери: професійні компетентності та виклики часу. *Соціокультурний менеджмент.* 2022. №2. С. 66–71.

44. Левченко М. А. Формування інноваційної культури в установах соціокультурної сфери. *Гуманітарний вісник.* Черкаси. 2021. №3. С. 53–58.

45. Литвиненко О. Б. Інформаційні технології в культурному менеджменті. *Культура і сучасність: альманах.* Київ, 2020. №2. С. 74–79.

46. Лозова В. І. Педагогіка дозвілля: навчальний посібник. Харків: ХНПУ ім. Г. С. Сковороди, 2021. 248 с.

47. Лубківська І. М. Менеджмент у культурі: традиції й інновації. *Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку наук. зб.* Рівне : РДГУ, 2020. Вип. 26. С. 113–118.

48. Макаренко С. В. Соціальні мережі як платформа для культурних ініціатив. *Вісник соціальних комунікацій: збірник наукових праць.* Харків 2023. №1. С. 34–39.

49. Малініна Т. В. Організація культурного простору в умовах децентралізації. *Наукові праці. Серія: Політологія.* 2021. Вип. 14. С. 48–53.

50. Мамонова І. Г. Менеджер як агент змін у соціокультурній сфері. *Теоретичні і прикладні проблеми психології: збірник наукових праць* Київ 2022. №2. С. 61–66.

51. Мельник В. І. Досвід функціонування культурних центрів у країнах ЄС: уроки для України. *Європейські перспективи: науково-практичний журнал.* Харків 2021. №3. –С. 99–103.

52. Мещерякова О. С. Комунікаційні технології в роботі менеджера культури. *Комунікація і суспільство.* 2020. №1. С. 82–86.

53. Микитенко Н. О. Управління розвитком культурного середовища в регіонах. *Регіональна культура.* 2022. №2. С. 49–54.

54. Мінцбері Г. Ефективно Дій! Найкраща практика менеджменту 2009 р.

55. Наконечна К. М. Гендерний підхід у культурному менеджменті . *Гендерна теорія і практика*. 2021. №1. С. 38–42.
56. Національний центр «Український дім». Офіційний вебсайт. – https://uadim.in.ua (дата звернення: 05.05.2025).
57. Онищенко І. В. Організація культурно-дозвілєвих заходів у воєнний час. *Актуальні питання культури*. 2023. №1. С. 27–33.
58. Павленко І. О. Соціокультурний менеджмент: теорія і практика. Київ: Кондор, 2021. – 192 с.
59. Панчук Н. В. Менеджмент дозвілєвих практик у молодіжному середовищі. *Молодіжна політика і культура*. 2022. №2. С. 71–76.
60. Петренко А. С. Публічні простори як середовище культурної комунікації. *Культурологічний вісник. Науково-теоретичний щорічник Нижньої Наддніпрянищини Запоріжжя*, 2023. №2. С. 45–50.
61. Романов О. П. Інноваційні моделі культурного управління в умовах змін. *Державне управління та місцеве самоврядування*. Київ, 2021. №4. С. 61–66.
62. Савчук В. О. Соціокультурна політика в умовах реформування публічної влади. *Політичне життя: журнал* Донецьк, 2020. №3. С. 17–22.
63. Самойленко Л. І. Менеджмент у сфері культури: проблеми та перспективи. *Діалог культур*. 2022. №1. С. 84–89.
64. Слободянюк І. А. Менеджер соціокультурної діяльності як суб'єкт креативної економіки. *Економіка і держава: журнал* Київ, 2023. №2. С. 59–63.
65. Соловійова І. Б. Професійна етика менеджера культури. *Етика і культура*. 2021. №4. С. 48–52.
66. Стахів Л. М. Особливості культурного менеджменту у воєнний час. *Соціокультурний простір*. 2023. №3. С. 90–95.
67. Тарасенко І. Г. Менеджмент культури: концепції, стратегії, перспективи. *Культура і суспільство*. 2021. №1. С. 66–70.
68. Тейлор Ф. Принципи наукового управління.

69. Чабанюк О. С. Організація праці в установах соціокультурної сфери. *Культура і мистецтво у сучасному світі*. 2022. №13. С. 21–26.

70. Шевченко Н. І. Професійні компетенції менеджера соціокультурної діяльності. *Теоретичні і прикладні питання культури*. 2020. №2. С. 34–39.