

Рівненський державний гуманітарний університет  
Художньо-педагогічний факультет  
Кафедра івент-технологій, культурології та музеєзнавства

Кваліфікаційна робота  
першого (бакалаврського)  
рівня вищої освіти

на тему:

**Менеджмент соціокультурної діяльності в умовах сучасних реалій  
(на прикладі реалізації сучасних міжнародних проєктів)**

Виконала: здобувач вищої освіти

IV курсу, групи МСД-1

Спеціальності 028 – Менеджмент соціокультурної діяльності

Борисюк К.П.

Наук.керівник:

проф. Виткалов В.Г.

Рецензент: Дзюбишина Н.Б.

2021 рік

# ПЛАН

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	
1.1. Критерії та поняття досліджуваної проблеми.....	6
1.2. Вивчення менеджменту соціокультурної діяльності в роботах сучасних науковців.....	17
РОЗДІЛ 2. СОЦІОКУЛЬТУРНИЙ ПОТЕНЦІАЛ МЕНЕДЖМЕНТУ У РЕАЛІЗАЦІЇ СУЧАСНИХ МІЖНАРОДНИХ ПРОЄКТІВ	
2.1. Діяльність міжнародних культурних організацій в Україні.....	33
2.2. Культурне співробітництво України із зарубіжними країнами.....	49
ВИСНОВКИ .....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ .....	61

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасне українське суспільство характеризується чималою кількістю трансформацій – економічних, політичних, соціальних, які суттєво впливають на його соціокультурний розвиток. У цьому контексті важливою є професійна діяльність з організації та розвитку культурного простору в країні – менеджмент соціокультурної діяльності як наука та мистецтво досягати поставлених цілей, як сукупність сучасних принципів, методів, засобів і форм управління, спрямованих на підвищення ефективності діяльності організації соціокультурної сфери.

Важливою складовою соціокультурної діяльності сучасності є співпраця міжнародних та національних організацій, і потенціал культури як інструменту формування цивілізованих, дружніх, паритетних відносин між країнами стає все більш очевидним. При цьому одним із інструментів формування іміджу країни, а також засобом інтеграції її у світовий культурний простір є національна культура. Україна за роки незалежності бере активну участь у процесі інтеграції в культурній та гуманітарній сферах, що допомагає її утвердженню в міжнародній спільноті як демократичної європейської держави з багатими культурними традиціями, надійного партнера в розв'язанні сучасних проблем у сфері культури, учасника міждержавної співпраці з різних питань соціокультурної сфери. Зростаючий інтерес до міжнародної співпраці, зокрема до міжнародних проєктів у контексті менеджменту соціокультурної діяльності і зумовив актуальність обраної теми.

**Джерельна база дослідження та стан наукової розробки проблеми.** Нормативно-правова основа соціокультурної діяльності, а також міжнародна співпраця у царині культури унормовується такими законодавчими актами України та нормами міжнародного права, як Закон України «Про культуру» [13], Статут Організації Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури [39], Резолюція «Про стратегію Ради Європи в галузі культури [52] .

Джерельною базою нашого дослідження виступили також офіційні сайти урядових і міжнародних організацій та їх програм. Наприклад, офіційний сайт програми «House of Europe» [28], програми «Культурні мости» [32] та «Культура і креативність» [31], Британської Ради [29], Українського інституту у Швеції [33] містять цінні матеріали щодо стратегії та реалізації міжнародних культурних проєктів, що дає змогу аналізувати їх з точки зору управління та організації. Сайт Міністерства культури та інформаційної політики України [30] є першим офіційним джерелом інформації щодо реалізації стратегії державної культурної політики, чільне місце в якій займає реалізація культурних проєктів, у тому числі й міжнародних.

Стан наукової розробки обраної нами теми детально розглянутий у підрозділі 1.2.

**Мета роботи** – дослідити розвиток та застосування менеджменту соціокультурної діяльності в умовах сучасних реалій на прикладі реалізації сучасних міжнародних проєктів .

Поставлена мета зумовила вирішення таких **завдань дослідження**:

- визначити критерії та поняття досліджуваної проблеми;
- розглянути вивчення менеджменту соціокультурної діяльності в роботах сучасних науковців;
- дослідити діяльність міжнародних культурних організацій в Україні;
- проаналізувати культурне співробітництво України із зарубіжними країнами.

**Об’єктом** дослідження виступає менеджмент соціокультурної діяльності.

**Предметом** дослідження є реалізація сучасних міжнародних соціокультурних проєктів з точки менеджменту соціокультурної діяльності.

**Методи дослідження.** Під час написання роботи ми використовували методи індукції і дедукції (розглядали діяльність міжнародних організацій

загалом, а також розглядали їхні соціокультурні програми та ініціативи окремо), історичний і логічний методи (виклад матеріалу побудований за хронологічним принципом і кожне попереднє судження логічно пов'язане з наступним), джерелознавчий метод (ми послуговувалися міжнародними угодами, а також офіційними інтернет-сторінками організацій та програм), метод узагальнення використали для підбиття підсумків нашого дослідження.

**Апробація результатів дослідження** здійснена шляхом участі у науково-практичних конференціях, зокрема:

1. Сучасний менеджер: стиль керівництва, імідж / *XVI Міжнародна науково-практична конференція «Україна першого двадцятиліття: культурно-мистецький вимір», 17-18 листопада 2020 р. Рівне, 2020.*

2. Реклама в системі маркетингової стратегії управління / *I Міжнародна науково-практична конференція «Феномен культури постглобалізму», м. Маріуполь, 27 листопада 2020 р.*

3. Сучасний менеджер: стиль керівництва та імідж / *V Всеукраїнський науково-методичний семінар «Формування сучасної парадигми менеджмент-освіти у соціокультурній сфері», 6-7 квітня 2021 р.*

4. Діяльність міжнародних культурних організацій в Україні / *Звітна наукова конференція викладачів, співробітників і здобувачів вищої освіти РДГУ за 2020 р., 13-14 травня 2021 р. Рівне, 2021 р.*

**Структура роботи** зумовлена метою та завданнями дослідження і складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та літератури. Загальний обсяг роботи становить 66 сторінок. Список використаної літератури становить 65 позицій.

# РОЗДІЛ 1. ІСТОРИКО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

## 1.1. Критерії та поняття досліджуваної проблеми

В наші дні менеджмент і його технології проникають в усі сфери життєдіяльності людини: управляти процесами виробництва потрібно на будь-якому підприємстві, в організації, установі, чинному в ринкових умовах. Причому сучасний менеджмент необхідний і тим сферам, структурам, організаціям, які не завжди мають на меті комерційні цілі. У їх число входить і соціокультурна сфера, яка в нинішніх умовах потребує грамотного використання механізмів менеджменту.

Слово «менеджмент» («management») міцно утвердилося в українському лексиконі в 1990-х-2000-х років, позначаючи тим самим появу нових тенденцій у розвитку суспільства і, перш за все, економіки. В наші дні менеджери присутні майже в усіх підприємствах і фірмах, а менеджмент поширюється на самі різні сфери життєдіяльності людини. Сьогодні існує менеджмент організацій, стратегічний менеджмент, менеджмент соціальної роботи, менеджмент інновацій, виробничий менеджмент і багато інших типів менеджменту [45, с.10].

Термін «менеджмент» має американське коріння і не перекладається дослівно українською мовою, але будь-яке його тлумачення зводиться до управлінської діяльності. Дійсно, менеджмент походить від англійського «manage» – керувати, разом з тим, термін «управління» не може в повній мірі бути синонімом терміна «менеджмент», оскільки перший набагато ширше за своїм смисловим діапазоном, адже може поширюватися на технічні, на біологічні та інші процеси.

У численній літературі, присвяченій менеджменту, фахівці відзначають, що термін «менеджмент» застосовується в основному щодо управління соціально-економічними процесами на рівні фірми, організації, підприємства, що діє в ринкових умовах. Варто також зауважити, що

характер цих організацій і фірм може бути різними, як вже вказувалося, в процесі своєї діяльності вони можуть переслідувати комерційні та некомерційні цілі. Менеджмент охоплює діяльність промислових фірм, приватних компаній, туристичних агентств, готелів, транспортних компаній, банків, установ освіти та культури і всіх інших господарських одиниць, які виступають на ринку як самостійні економічні суб'єкти. Сутність менеджменту найчастіше пов'язують з системою управлінської діяльності, що забезпечує успішне функціонування самих різних інститутів, організацій, підприємств, структур і т.д.

Діяльність організацій і фірм часто вимагає такого стилю роботи, який заснований на пошуку нових можливостей, на вмінні знаходити і залучати для вирішення завдань різноманітні ресурси, на використанні можливості підвищення ефективності виробництва. Все це має саме безпосереднє відношення до менеджменту. При цьому менеджмент можна розуміти як науку і мистецтво досягнення мети, вміння добиватися поставлених цілей, використовуючи працю, мотиви поведінки та інтелект людей [15, с.7]. Таким чином, менеджмент – це людські можливості, за допомогою яких використовуються ресурси для досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. Отже, менеджментом є і такий вид управління, який забезпечує успішне функціонування різних соціальних інститутів, які покликані здійснювати соціально значиму діяльність [42, с.5].

Нерідко під менеджментом розуміється «самостійний вид професійно здійснюваної діяльності, спрямованої на досягнення в ринкових умовах намічених цілей шляхом раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів із застосуванням принципів, функцій і методів економічного механізму менеджменту» [9, с.8]. Ринкові умови означають орієнтацію організації на попит і потреби ринку, постійне коректування її поведінки в залежності від стану ринку, прагнення до підвищення ефективності виробництва, наявність господарської самостійності, а також кінцевого результату діяльності організації. Деякі дослідники в області

менеджменту підкреслюють, що менеджмент має два аспекти, розгляд яких дозволяє краще зрозуміти сутність менеджменту. По-перше, в менеджменті існує процесний аспект, який полягає в тому, що спеціально підготовлені люди формують організацію, ставлять перед нею мету і завдання, забезпечують за допомогою планування досягнення останніх через ефективне управління людьми і ресурсами [34, с.9]. По-друге, функціональний аспект менеджменту передбачає в ході управління виконання таких функцій, як прогнозування, постановку цілей, планування, організування, координування, облік, контроль, аналіз і регулювання. За допомогою виконання цих функцій менеджери забезпечують умови і організовують ефективне використання праці персоналу, виробничого апарату, матеріальних і фінансових ресурсів організації [34, с.10]. Ключовою для діяльності менеджера є його здатність забезпечити умови для ефективного використання ресурсів підприємства, фірми, структури, установи, організації в процесі виробництва товару або послуги.

Також слід зауважити, що менеджмент нерідко інтерпретується як синтез науки і мистецтва. В оцінці менеджменту як науки аргументами служать засновані на управлінській діяльності міркування: управління – це наука, яка має свій предмет, суму накопичених людством знань, представлених різними концепціями, теоріями, і як будь-яка інша наука має свої проблеми, принципи і методи їх вирішення [19, с.7]. В даному випадку менеджмент розкриває природу управлінської праці, фактори і умови спільної трудової діяльності людей, а також дозволяє пізнати особливості економічних законів у сфері виробництва, використання ресурсів.

Якщо ми апелюємо до менеджменту як до мистецтва, акцент зміщується на врахування специфіки кожного підприємства, особливостей кожної особистості або групи людей. Керувати діяльністю інших людей не завжди просто, особливо якщо вони складають організаційне ціле, на яке впливають зовнішні і внутрішні фактори. Мистецтво менеджменту проявляється в здатності в кожному конкретному випадку приймати



ефективне і оперативне вирішення, володіти креативним мисленням, враховувати особливості діяльності інших людей, брати на себе відповідальність за свої рішення і прагнути їх реалізувати [2, с.8].

Як вже вказувалося, під менеджментом розуміють широку палітру понять. Так, менеджмент – це система, що забезпечує комплексний процес функціонування цілеспрямованої господарської діяльності організації, ефективного використання для цього факторів виробництва (праці, капіталу і землі) і фінансів, яка ґрунтується, в свою чергу, на системі принципів, функцій, методів та організаційної структури управління, адекватних відповідним умовам її зовнішнього середовища [34, с.7]. Це також і процес, який складається з взаємозв'язаних дій по мотивації поведінки, плануванню і контролю, організації діяльності, і сприяє взаємодії людських, символічних, матеріальних ресурсів для досягнення цілей установи, фірми, підприємства. А також це механізм впливу на діяльність окремих працівників, групи людей, організації в цілому з метою досягнення найкращих результатів [43, с.9].

Окремої уваги заслуговує визначення поняття менеджменту у соціокультурній сфері, де менеджмент – це сукупність управлінських рішень, спрямованих на ефективність використання в соціокультурній діяльності всіх типів ресурсів (соціальні, креативні, фінансові, символічні, матеріальні та ін.). Резюмуючим визначенням менеджменту в соціокультурній сфері можна вважати формулювання Ф. Кольбера. Він визначає менеджмент соціокультурної сфери як мистецтво виходу на ті сегменти ринку, які зацікавлені в соціокультурному продукті, і вибору для продукту таких змінних, як ціна, місце і просування, що дозволить досягти цілей, відповідних місії соціокультурної організації [18, с.27].

Для того щоб розібратися в особливостях менеджменту в соціокультурній сфері, звернемося до самого поняття «культура». Тлумачення культури можна розуміти по-різному. У сучасній культурології визнається право на безліч визначень культури. Так, наприклад, культура розуміється як система смислових або символічних механізмів трансляції

соціального досвіду людства. Тим часом класичним визначенням культури є те, яке сформулював ще в 1871 році англійський антрополог Е. Тайлор: культура – це комплекс, що включає знання, вірування, мораль, звичаї, закони, цінності, засвоєні людиною в тому чи іншому суспільстві. За допомогою такого визначення культури фіксуються характерні риси суспільства, нації, конкретної групи [21, с.11]. Найбільш науково обгрунтованим нам представляється визначення, прийняте в етнології: культура – це соціальний досвід колективного існування людей, що накопичується і передається з покоління покоління [16, с.8].

Незважаючи на універсальність подібних визначень культури, все ж коли мова заходить про управління, то ці визначення вимагають коректування, а також акценту на інституціональному характері культурних форм. Звідси іноді складається нерозуміння між теоретиками культури і практиками, які працюють в сфері культури. Адже культура – це ще й сукупність інфраструктури (музеїв, виставок тощо), форм соіокультурної діяльності (театральних постановок, фольклорних свят тощо) і багато іншого. Тому в даному випадку потрібно відповідне прикладне визначення культури, яке було б адекватне для застосування принципів менеджменту. У зв'язку з цим культура може розумітися як певна сфера життєдіяльності суспільства, поряд з політикою, економікою, освітою і т.д. Іншими словами, сфера культури становить певний зріз суспільства, певний ресурс, механізм, що дозволяє виробляти, зберігати, передавати за допомогою інституційних форм особливості світогляду, цінностей, стереотипів, норм конкретної спільноти [41, с.7-8].

Що ж стосується соціокультурної діяльності, то це не менш складне і багатокомпонентне поняття. Соціокультурна діяльність в сучасному суспільстві набуває особливого значення, вона спрямована на створення умов для реалізації різноманітних талантів і здібностей людей, повноцінного відпочинку, творчого дозвілля, на створення сприятливого соціокультурного середовища міста, регіону, країни в цілому [36, с.6]. У сучасному суспільстві

ми можемо спостерігати появу нових видів соціокультурної діяльності та культурних практик. Безумовно, така діяльність вимагає спеціальної підготовки і різноманітних знань.

В даному контексті, вважаємо за доцільне розгляд і самого поняття «соціокультурна діяльність». В цьому напрямі не можна не відзначити наукові дослідження, проведені в Московському державному університеті культури і мистецтв, колективом вчених, які під керівництвом Т. Г. Кисельової та Ю. Д. Красильникова, займаються розробкою методологічних, теоретичних і методичних основ соціокультурної діяльності. Після багаторічних наукових пошуків автори уточнили визначення соціокультурної діяльності, звівши його до формули: «Соціокультурна діяльність – це виховна діяльність, орієнтована на людину, на вичерпне приховування в неї духовного потенціалу» [37, с.5]. Дещо інше розуміння соціокультурної діяльності у В. В. Туєва, який визначає її як «керований суспільством і його соціальними інститутами процес залучення людини до культури» [40, с.32]. Вступаючи в полеміку з В. В. Туєвим, Н. Н. Ярошенко знаходить його визначення соціокультурної діяльності «безмірним і гранично широким, а отже, позбавленим специфіки». Таку думку Н. Н. Ярошенко аргументує наступним чином: «Соціокультурна діяльність має на меті не тільки прилучення людини до культури, а й створення умов для того, щоб культура ставала основою для соціальної взаємодії» [47, с.11].

Теорія соціокультурної діяльності (СКД) – досить новий напрям дослідження культури. Свій категоріальний апарат теорія соціокультурної діяльності бере з філософії, загальної теорії культури, соціології культури, психології культури, педагогіки, етики та інших гуманітарних дисциплін. Перед нею стоїть завдання визначення своїх методологічних підстав, вироблення категоріального апарату. Л. А. Беляєва і М. А. Беляєва відзначають: «Важливою проблемою, що ускладнює конструювання теорії СКД, є різноманіття методологічних підходів і парадигм до її аналізу, що підводить до висновку про необхідність здійснити методологічний синтез в

розумінні суті СКД, оскільки з різних позицій вона в силу своєї складності постає перед дослідниками різними гранями» [4, с.68]. Атори підкреслюють методологічну важливість категорії «діяльність» для теоретичного узагальнення цій галузі суспільної практики. «З цієї позиції СКД також представляє собою активність різноманітних суб'єктів (індивідуальних, групових, інституційних), що переслідують певні цілі і використовують певні засоби. Внаслідок цього СКД відтворює в своїй структурі конституючі елементи будь-якої діяльності, пов'язані між собою певним чином, завдяки чому діяльність перетворюється в систему. До них відносяться суб'єкт, об'єкт, мета, засоби, результат, а також умови, в яких здійснюється діяльність. Тобто визначити сутність, структуру і функції СКД означає розкрити і показати специфіку кожного її структурного елементу і дати по можливості цілісну характеристику суб'єктів, об'єктів, мети, засобів, результатів, функцій і умов СКД» [4, с.67].

Узагальнюючи існуючі визначення соціокультурної діяльності, Л. А. Беляєва і М. А. Беляєва відносять їх до декількох груп:

- визначення, в яких СКД постає як спосіб соціального успадкування культури, як форма передачі культурних традицій від покоління до покоління;
- визначення, які розглядають СКД як спосіб розвитку здібностей індивідів і прилучення їх до культури;
- визначення, в яких розкривається роль СКД в соціалізації особистості, формування її соціокультурного статусу;
- визначення, які характеризуються комплексним підходом до СКД, що охоплюють її різні грані [4, с.69].

Соціокультурна діяльність сьогодні розглядається як сфера соціокультурної практики і як самостійна галузь культурологічного знання. Вона спрямована на створення культурних продуктів в професійній і аматорській сферах, на сприйняття і освоєння цінностей культури, збереження цінностей матеріальної і духовної культури, трансляцію

культурної інформації, створення можливостей для культурного діалогу, поширення цінностей культури.

На додаток до запропонованих нами визначень слід підкреслити, що соціокультурна діяльність пов'язана зі створенням сприятливого культурного середовища. За умов загальної глобалізації вплив зовнішніх факторів на ефективність будь-якої організації значно зріс, крім того, вони стали залежними від умов навколишнього середовища, його економічних, політичних, соціальних та технологічних факторів. Перераховані фактори мають вплив і на діяльність установ у соціокультурній сфері. Крім цього, сама соціокультурна діяльність зосереджена на виконання своєї природної гуманістичної місії – формування сприятливого соціокультурного середовища, в якому людина може розвивати і задовольняти свої культурні інтереси та потреби [12, с.10].

Зовнішнім середовищем, в якому функціонують соціокультурні установи є постійні зміни і модифікації культурних цінностей, поява і знищення культурних орієнтирів, перегляд норм і зразків культури, створення, диференціація і переформування шляхів соціокультурного взаємодії, формування і знищення організаційних, групових соціокультурних зв'язків, творчих і культурно-нормативних груп, організацій, сфер спілкування. Зовнішнє середовище – це соціокультурний простір зі складною структурою культурних, соціальних об'єктів і соціокультурних відносин, де накопичуються, зберігаються і розвиваються норми та форми спілкування, знання, вміння, цінності тощо. Зовнішнє середовище – це множина людей, матеріальних структур, що забезпечують необхідну для суспільства інтенсивність процесів соціокультурного розвитку та засобів виробництва. Зовнішнє середовище формується з компонентів, які знаходяться не в межах соціокультурних установ, але які мають значний вплив на їх роботу (законодавча база, конкуруючі установи, ресурси, економічні умови, технології) [12, с.12]. Соціокультурне середовище – це простір діяльності для ціннісного досвіду. Створення культурного середовища об'єктів культури

являє собою опосередковане проектування культурних, освітніх програм, ситуацій діяльності в цьому середовищі [17, с.5].

Для того, щоб бути конкурентним та затребуваним у сучасному соціокультурному середовищі, соціокультурні установи повинні безперервно підтримувати свій імідж та привабливість, створювати довкола багату культурну та естетичну атмосферу та створювати умови для сприйняття та споживання їх продуктів та послуг. У соціокультурній сфері функціонують різні організації, мета яких пов'язана як з управлінською, координаційною діяльністю (наприклад, комітет або департамент культури), так і з діяльністю по виробництву та поширенню культурних благ, або із забезпеченням супутніх умов для виробництва і реалізації соціокультурних послуг (наприклад, фонди в сфері культури).

Менеджмент організацій в соціокультурній сфері є досить багатограним внаслідок різноманіття галузей культури, характеру культурної діяльності і структури установ культури. Соціокультурні організації мають специфічні цілі, які стосуються виробництва, демонстрації, дистрибуції або освіти. Цей прагматичний підхід розглядає соціокультурний сектор як «клаптикову ковдру»: така структура охоплює організації як так званого високого мистецтва, зокрема галереї та симфонічні оркестри, так і фірми, які займаються масовою культурою, наприклад, величезні компанії розважального бізнесу, самодіяльне мистецтво та фольклорні групи, які представляють традиційну культуру [19, с.34].

Нині у сфері менеджменту соціокультурної діяльності з'являються нові терміни та поняття, які поступово входять у теоретичний та практичний вжиток. Це, приміром, поняття і явище фандрайзинга та стейтхолдерства, які серед інших ми будемо висвітлювати при розгляді питання про зарубіжні концепції менеджменту у соціокультурній сфері. Поняття фандрайзингу прийшло до нас із США, де воно вживається в секторі некомерційних недержавних організацій, що виконують завдання, на які приватний і державний сектори економіки не звертають уваги. Спочатку сфера

некомерційної діяльності некомерційних недержавних організацій була вкрай вузька, проте з другої половини ХХ ст. загальна кількість зайнятих у цій сфері починає зростати буквально в геометричній прогресії.

У широкому сенсі до фандрайзингу відноситься діяльність з пошуку фінансових коштів, людських ресурсів (часу, всіляких послуг, обладнання) і т.д., необхідних для забезпечення будь-якої діяльності. У вузькому сенсі під фандрайзингом розуміється пошук коштів з альтернативних джерел для формування грошових фондів, який зводиться до пошуку інвесторів. Слід зазначити, що останніх в основному залучають під проекти, кінцевою метою яких є отримання прибутку. Відмінною ж особливістю фандрайзингу взагалі, а в соціокультурній сфері зокрема є те, що кошти залучаються під некомерційні проекти, якими покликані займатися різні види некомерційних організацій. Питання отримання прибутку для них відходить на другий план і основною метою стає не формування основних фондів, а забезпечення діяльності, і перш за все діяльності в соціокультурній сфері [3, с.7].

Якщо розглядати тему стейкхолдерів, то бачимо що витoki цієї теорії можна знайти в роботах дослідників 30-х років ХХ століття. Вперше було припущено, що цілі корпорації повинні включати в себе питання забезпечення безпеки робочих місць для найманих працівників, турботу про якість продукції для споживачів і добробут місцевої громади [12, с.137]. У сучасному вигляді теорія стейкхолдерів або теорія зацікавлених сторін була сформульована Е. Фріманом в 1984 році в його роботі «Стратегічний менеджмент: концепція зацікавлених сторін» [56]. Е. Фріман запропонував розглядати стратегію розвитку фірми з точки зору різних індивідуумів і організацій, на які вона впливає або від яких залежить. В основі стратегічного менеджменту компанії має лежати прагнення дотримати інтереси найбільш важливих стейкхолдерів. Відповідно до теорії стейкхолдерів для досягнення цілей компанії необхідно враховувати інтереси стейкхолдерів, які можуть надаватися в стані неформальних коаліцій [56, р.14].

З моменту публікації роботи Е. Фрімана теорія стейкхолдерів отримала широкий розвиток в науковій літературі, що сприяло появі також різних трактувань терміна «стейкхолдер». Якщо Е. Фріман визначав стейкхолдерів фірми з теоретичної точки зору як будь-яку групу або індивіда, що робить вплив або знаходиться під впливом рішень менеджменту компанії [56, р.27], то пізніше дослідники звернулися до більш вузького підходу, характерного для практичної діяльності. На сьогодні стейкхолдери – це особа або група осіб, що зацікавлені в діяльності і розвитку будь-якої сфери людського життя.

У контексті розгляду понятійно-категоріального апарату дослідження слід звернути увагу на теорію Д. Ньюбоулда і Д. Луффмана, які поділяють стейкхолдерів на такі категорії: групи впливу за фінансовими показниками; менеджери, які керують сферою; працівники, які реалізують поставлені цілі завдання; економічні партнери, які поділяються на тих, хто фінансово допомагає розвитку (благодійники, меценати, тощо), і тих, хто є споживачами результату виробництва [64, р.45]. Кожна з вищезазначених груп, категорій має власну зацікавленість у розвитку підтримуваної справи, а відповідно до цього і відрізняється рівень їх впливу та вирішення поставлених завдань.

Відповідно до попередньо викладеної класифікації ми можемо визначити такі групи і категорії стейкхолдерів, які мають вплив на сучасну соціокультурну реальність. Так, до основних стейкхолдерів у соціокультурній сфері належать: громадяни, держава, заклади, організації, підприємства як державної, так і приватної форми власності, які здійснюють діяльність у соціокультурній сфері, професійні творчі працівники, працівники культури, професійні творчі колективи, представники засобів масової інформації, представників інститутів громадянського суспільства (творчі спілки, національно-культурні товариства, громадські, благодійні організації, асоціації, фонди тощо). Вищезазначені суб'єкти мають у соціокультурній сфері життя власні цілі, на їх основі формуються пріоритети



їх розвитку та реалізації, за допомогою власних ресурсів вирішуються відповідні завдання [46, с.55].

Отже, менеджмент у соціокультурній сфері – це сукупність управлінських рішень, спрямованих на ефективність використання в соціокультурній діяльності всіх типів ресурсів (соціальні, креативні, фінансові, символічні, матеріальні та ін.). Сама ж соціокультурна діяльність сьогодні розглядається як сфера соціокультурної практики і як самостійна галузь культурологічного знання. Соціокультурна діяльність спрямована на створення культурних продуктів в професійній і аматорській сферах, на сприйняття і освоєння цінностей культури, збереження цінностей матеріальної і духовної культури, трансляцію культурної інформації, створення можливостей для культурного діалогу, поширення цінностей культури. До основних категорій досліджуваної теми можна додати також сучасні поняття фандрайзингу, під яким розуміється діяльність з пошуку певних ресурсів (як правило – фінансових) та стейкхолдерів – особу або групу осіб, котрі зацікавлені в діяльності і розвитку соціокультурної сфери людського життя.

## **1.2. Вивчення менеджменту соціокультурної діяльності в роботах сучасних науковців**

Щоб зрозуміти сучасну практику менеджменту соціокультурної діяльності, необхідно знати, як розвивалася теорія менеджменту в історичному поступі, адже розуміння історії менеджменту дає знання, здатні просунути нас до вирішення майбутніх проблем [7, с.122].

Хронологічно першою є наукова школа менеджменту (1885-1920 рр.) і пов'язана вона з роботами Ф. і Л. Гілбрейтів, Г.Ганта та Ф.Тейлора. Вони займались створенням виробничого менеджменту та дослідженнями на рівні організації. Ф.Тейлор і Ф.Гілбрейт розпочали свою кар'єру як прості

робітники, згодом вони займалися спостереженням, вимірюванням та аналізом фізичної праці, стимулюванням трудової діяльності та розподілом праці. Менеджмент набув визнання самостійної галузі наукових досліджень завдяки розробці концепції наукового управління. У своїх працях «Управління фабрикою» (1903 року) та «Принципи наукового менеджменту» (1911 року) Ф. Тейлор розробив різноманітні наукові методи організації праці, засновані на складанні чіткого графіку часу, технології та стандартизації інструментів. Вчений визначив принципи наукового управління: стимулювання, особисті та виробничі процеси, стимули, плани стимулювання, роль профспілок, розвиток управлінських ідей, правил та стандартів управління, складання інструкцій, роль «синіх» та «білих комірців» в отриманні поточного результату [25, с.35-37]. Головною заслугою Ф. Тейлора є те, що він як засновник школи «наукового управління» розробив методологічні основи нормування праці, стандартизував трудові операції, а також запровадив наукові методи відбору, розміщення та стимулювання працівників [25, с.39].

Засновник школи так званою «фордизму» (1899-1945 рр.) Г. Форд запропонував теорію, засновану на ідеї про масове виробництво. Відповідна система управління раніше називалась «терором машини». Г. Форд, який спочатку працював менеджером Детройтської автомобільної компанії, а потім став її власником, сформував чіткий контроль і планування, ефективного мотивування, конвеєрного складання, безперервних технологічних процесів, інноваційного розвитку та активного адміністрування [43, с.29].

Школу класичного або так званого адміністративного управління (1920-1950) заснував А. Файоль, якого часто називають батьком управління. Представники цієї школи займалися вивченням ролі та функцій менеджерів. А. Файоль був керівником інституційного рівня управління, оскільки керував французькою вугільною компанією. Інші засновники адміністративної школи, такі, як Л. Ірвік, Джеймс Д.Муні, також були практиками. А. Файоль

виділив п'ять основних функцій управління: планування, організація, управління, координація та контроль. Поняття організаційної структури управління підприємства було сформульовано саме на засадах розробок А.Файоля у 1920-х роках. Елементи організаційної структури управління є системою взаємозв'язків, неперервних взаємопов'язаних дій – функцій управління [25, с.139].

Окрім основних функцій управління А. Файоль сформулював принципи менеджменту, серед яких виділив розподіл праці, влади та відповідальності, дисципліну, монополію, уніфікацію напрямів, підпорядкування особистих інтересів загальним, компенсацію працівникам, централізацію, ієрархію управління, порядок, справедливість, стабільність роботи, ініціативу, підприємництво [25, с.143].

Ще однією відомою школою менеджменту вважається так звана школа людських відносин (1930-1950 рр.), яку заснували М. Паркер Фолліт та Е. Мейо. Ця школа вперше визначила менеджмент як «забезпечення виконання робіт з допомогою інших осіб». Представники школи наголошували на тому, що найдоречніше при управлінні використовувати прийом керування людськими стосунками через вплив безпосереднього керівника на працівників, консультацій з працівниками та забезпечення достатніх можливостей для спілкування колег на роботі. Ідея полягає в тому, що уважне ставлення до людей значно підвищує продуктивність праці. Цю школу від інших відрізняло те, що в ній акцентується увага на турботі про людину, а в інших школах переважала турбота про виробництво. Іншими словами, ця школа спрямовувала свою увагу на поліпшення діяльності організації шляхом підвищення ефективності людських ресурсів [45, с.37].

Школа поведінських наук є сучасною школою менеджменту (з 1950 року до нашого часу), що сформувалася К. Анджирисом, Р. Лайкертом, Д. Мак Ірегором, Ф. Гербергом та іншими вченими-біхевіористами (від англ. Behavior – поведінка). В основі лежать методи налагодження міжособистих відносин, підвищення ефективності міжособистісних стосунків та

формування психологічно сумісних команд тощо [45, с.40]. Щодо біхевіористської школи, слід також сказати, що вона стосується не окремих споживачів, а принципів та сутності поведінки всієї організації. Представники – Е. Етціоні, Д. Колз, Р. Кан, Дж. Томпсон, Д. Марч, Г. Саймон.

Російські автори М. П. Переверзєв, Н. А. Шайденко та інші визначають менеджмент в соціокультурній сфері як комплексну цілеспрямовану інтелектуальну і господарську діяльність окремої високо інтелектуальної особистості або організаційної системи, створеної навколо однієї або декількох таких особистостей, з метою ефективного використання факторів виробництва, як діяльність, засновану на системі принципів, функцій, методів та організаційної структури управління організацією, що цілком відповідає умовам її зовнішнього середовища [34, с.8-9].

Вказані автори поділяють соціокультурні організації на три групи. До першої групи вони відносять об'єкти культурної спадщини нації (пам'ятники культури, музейні та архівні фонди, народна творчість), експериментальні види мистецтва, які не можуть бути об'єктом ринкових відносин через їх високу соціальну значимість і необхідність збереження для наступних поколінь. До другої групи належать організації і установи культури і мистецтва, що входять в зону обмеженої дії (бібліотеки, клуби і т.д.). Послуги цих установ забезпечують гарантовані державою стандарти (норми) культурного споживання і тому надаються населенню безкоштовно або на пільговій основі. Однак ці організації можуть отримувати додаткові доходи за рахунок підприємницької діяльності. У третю групу включені організації, які входять в сферу комерційної експлуатації. Доходи цих організацій повністю формуються за рахунок надходжень від населення і комерційних підприємств, а також від приватних і громадських пожертв. До них відносяться підприємства аудіовізуальної сфери, шоу-бізнесу, книгодрукування, друковані та екранні засоби масової інформації [34, с.26].

На думку іншого російського вченого Г. Л. Тульчинського, продукт масової культури має деякі унікальні, неповторні властивості, що дозволяють його легко ідентифікувати, а також такі характеристики, які дозволяють його легко тиражувати [42, с.39]. Г.Л. Тульчинський виділяє прямий і непрямий соціально-економічний внесок соціокультурної сфери в розвиток суспільства. Прямий економічний внесок полягає в тому, що громадські некомерційні організації, комерційні структури, творчі колективи та індивіди, що діють у соціокультурній сфері, створюють конкретні робочі місця на власних ринках послуг. Крім того, забезпечуючи відповідні послуги для працівників інших галузей і сфер діяльності і членів їх сімей, діяльність установ і соціокультурних організацій здійснює їх повноцінну соціалізацію.

При цьому ми можемо говорити про непрямий та прямий економічний та соціальний вплив. Непрямий економічний вплив полягає в тому, що соціокультурна сфера створює інфраструктуру ділових контактів, місць, умов і приводів їх реалізації. Соціокультурні заклади надають корпоративні послуги: підготовка і проведення свят, інформаційне та бібліотечне обслуговування тощо. Культура та мистецтво збільшують цінність навколишнього середовища, наприклад, прикрашаючи будинки та приміщення, включаючи фізичне середовище міського дизайну, виробництва та розваг.

Прямий соціальний вплив полягає в тому, що культура та мистецтво забезпечують соціально значущі заходи та розважальні заходи, які позитивно впливають на мислення людей та стосунки між людьми, сприяючи тим самим духовному розвитку окремих людей і всього суспільства, та сприяючи розкриттю їх творчого потенціалу.

Непрямий соціальний вплив полягає в тому, культурне та мистецьке вдосконалення та диверсифікація життя, підвищення ступеня особистої соціалізації та сприяння запобіганню та зменшенню девіантної поведінки та антигромадської поведінки. А також виступають джерелом цивілізаційного впливу і соціальної організації, стимулюють творчість, підвищуючи

соціального сприйняття і пошуку нового, подолання застарілих стереотипів свідомості і поведінки [42, с.21-24].

Г.Л. Тульчинський і його колега Е.Л. Шекова у спільному навчальному посібнику з менеджменту в сфері культури відзначають, що у соціокультурному менеджменті важливо враховувати механізми управлінської діяльності для того, щоб розуміти і аналізувати їх, а також ефективно здійснювати управлінські функції. Автори зазначають, що не всі теоретичні підходи до розгляду менеджменту адекватні для прикладного виміру. Приступаючи до роботи в конкретній організації (наприклад, в музеї, театрі або виставковому комплексі) менеджеру простіше оперувати деякими базовими категоріями для того, щоб знати, що саме потрібно робити і як вирішити ту чи іншу проблему організації. У зв'язку з цим, автори пропонують сконцентрувати увагу на такому понятті, як механізми менеджменту з акцентом на технологічному, або інструментальному, викладі системи управлінської діяльності у соціокультурній сфері [41, с.25].

За словами вчених з цієї точки зору менеджмент може бути представлений як система, що складається з чотирьох основних механізмів:

- організаційно-адміністративний механізм;
- економічний механізм;
- механізм роботи з персоналом;
- інформаційний механізм.

При розгляді менеджменту як сукупності роботи цих чотирьох механізмів у майбутніх менеджерів соціокультурної сфери складається виразна структура окремих компонентів управлінської роботи, по кожній з яких повинна бути проведена відповідна робота. На думку авторів Г.Л. Тульчинського і Е.Л. Шекової, система розглянутих чотирьох механізмів є необхідною і достатньою для реалізації будь-якого менеджменту. При цьому відсутність або не відповідне функціонування одного з цих механізмів може негативно відбитися на роботі менеджменту. Тому в установах соціокультурної сфери потрібні і розподіл повноважень, і забезпечення

ресурсами, і робота над компетентністю і мотивацією, і прийняття рішень і їх контроль [41, с.35-39].

Слід також зазначити, що соціокультурний менеджмент може бути пов'язаний не тільки з керуванням організацією (бібліотекою, музеєм, театром, клубом та ін.), але і з реалізацією окремо взятого проєкту. Питанням проєктування з даної сфери діяльності присвячена монографія А.П. Маркова, в якій, зокрема, значне місце приділяється рекламі, зв'язкам з громадськістю та іншим комунікативним функціям, без яких неможлива успішна реалізація соціокультурного проєкту. Говорячи про соціокультурну сферу, як про об'єкт проєктування маркетингових комунікацій, А. П. Марков перераховує наступні соціокультурні критерії виявлення, формування і характеристики аудиторії проєкту:

- Цінності, як інтегральну характеристику соціального середовища маркетингових комунікацій;
- Життєві стратегії, як критерій виявлення, формування і характеристики аудиторії проєкту;
- Життєвий стиль, як критерій виявлення, формування і характеристики аудиторії проєкту;
- Облік життєвих стилів в процесі обґрунтування аудиторії проєкту [22, с.29].

Серед зарубіжних теоретичних концепцій цінними для нашого дослідження є роботи у царині менеджменту некомерційних організацій. В цілому можна виділити теорії «виробництва суспільних благ» (public goods production theory), «невиконаного контракту» (the contract failure theory), «контролю стейкхолдерів» (the stakeholder control theory) [41, с.42]. Коротко проаналізуємо кожну з цих теоретичних концепцій.

Почнемо з аналізу теорії «виробництва суспільних благ». У відповідності до теорії «виробництва суспільних благ» американських вчених Д. Шифа і Б. Вайсброда, деталі управління некомерційних організацій впливають із причин їх появи – вони виникають внаслідок неефективності

комерційних структур у виробництві суспільних благ. Спільною рисою суспільних благ є існування двох атрибутів – неконкурентність і неможливість виключення, а саме, відсутності споживчої конкуренції та неможливості запобігти споживанню цього товару [46, с.57]. Архітектурні пам'ятки або музичні твори досі є власністю всіх членів суспільства та майбутніх поколінь, тому можна використовувати їх спільно та неодноразово. Якщо отримання вигод від споживання приватних благ, до складу яких входить більшість товарів і послуг, одним покупцем унеможливорює отримання таких же вигод іншим покупцем, то використання суспільного блага одним споживачем містить в собі можливість отримання від подібного блага таких же вигод усіма іншими споживачами. Це обмежує можливість запровадження ринкової плати за користування суспільними благами [1, с.37].

На думку Б. Вайсборда, необхідною умовою випуску суспільних благ є використання соціального маркетингу, різновиду маркетингу, спрямованого на формування соціальної цінності [46, с.59]. Використання некомерційного маркетингу дозволяє виробникам стимулювати споживання суспільних благ різними групами. Для некомерційних соціальних та культурних організацій як некомерційних організацій положення цієї теорії є досить ефективними. Через інформаційну асиметрію на ринку соціальних культурних послуг некомерційні організації активно використовують соціальний маркетинг. На думку К. М. Гасратян, значення останнього особливо важливе для соціокультурного поля. У соціокультурному полі «категорія інформації має більш широке підґрунтя, включаючи не тільки дані про товари та послуги, але й можливість брати участь у мистецтві, розвиток смаку до нього, завдяки чому попит на продукцію соціокультурної сфери швидко зростає» [8, с.87]. Таким чином, соціальний маркетинг у соціокультурній сфері, націлений не тільки на стимулювання споживання, але і на підготовку самого споживача.

Доступ до суспільних благ всіх груп населення, незалежно від рівня доходів, не дозволяє в більшості випадків виробникам встановлювати на



суспільні блага такі ціни, які забезпечували б прибуток. В результаті доходи від випуску суспільних благ можуть не покривати всіх витрат, пов'язаних з їх виробництвом. В таких умовах вкрай важливим стає застосування фандрайзингу – напряду менеджменту із залучення і акумулювання зовнішніх джерел фінансування, таких як благодійні та спонсорські внески, гранти, державні субсидії тощо [3, с.13]. Оскільки більшість послуг некомерційних соціокультурних організацій відноситься до суспільних благ, такі організації не можуть перебувати на самофінансуванні і вимагають застосування фандрайзингу.

Обмежені ресурси виробників суспільного продукту визначають деталі трудових відносин у цій галузі. Великого значення набуває волонтерство як система трудових відносин, заснована на нематеріальному механізмі стимулювання, що має соціальні, благодійні та інші суспільно-корисні цілі. Важливу роль волонтерство грає і у соціокультурній сфері. В установах культури праця волонтерів зазвичай зводиться до роботи з відвідувачами, допомоги в проведенні заходів, збору зовнішньої інформації тощо [46, с.63].

Г. Гансманн вважає, що споживачі будуть в більшій безпеці, якщо вони співпрацюватимуть з некомерційними організаціями. Некомерційні структури юридично обмежені в можливостях внутрішнього розподілу доходів між працівниками і повинні спрямовувати отримані кошти на розвиток основної діяльності організації, що контролюється з боку суспільства. Г. Гансманн наголошує на тому, що «перевага неприбуткових виробників полягає в тому, що їх ринковий контроль підтримується додатковим захистом споживачів, передбаченим ще одним більш сильним" контрактом – офіційним зобов'язанням організації перед суспільством направляти всі свої доходи на розвиток некомерційної діяльності» [59, р.35-37]. Це зобов'язання фактично реалізується через законодавчі обмеження щодо розподілу доходів неприбуткових організацій між засновниками, менеджерами та працівниками.

У соціокультурній сфері можливість некомерційних організацій використовувати дохід для цілей, відмінних від цілей організаційного розвитку, обмежена. Оскільки власність національної культурної установи є державною власністю, увесь дохід від цього майна розглядається як дохід державного бюджету, а розподіл доходів закладів культури повинен узгоджуватися з державними органами влади. В результаті, установи культури воліють юридично розмежовувати некомерційну і підприємницьку діяльність [46, с.69].

На громадський контроль, або «контроль стейкхолдерів» як головну особливість менеджменту некомерційних організацій вказують А. Бен-Нер, Б. Гуї і Т. ван Хоміссен, І. Фама та М. Дженсен. Даний контроль, на їхню думку, «сприяє довірі організації, визначає соціальну значимість її роботи і необхідність її фінансування» [48]. Соціальна значущість, або соціальний ефект відображає результати діяльності некомерційної організації, що не пов'язані з отриманням матеріальних вигод, а спрямовані на зростання добробуту суспільства.

Менеджмент некомерційних соціокультурних організацій також спирається на контроль з боку стейкхолдерів. Стейкхолдерами можуть виступати благодійники, фонди, профспілки тощо. У більшості випадків контрольні функції стейкхолдерів реалізуються через опікунські ради в некомерційних соціокультурних організаціях. Серед функцій опікунської ради в соціокультурній установі найбільш важливими є управлінські, фінансові та контрольні. Управлінські функції включають визначення стратегії розвитку соціокультурної організації, планування основних напрямів діяльності, аналіз результатів роботи. Фінансові функції припускають фінансове планування, а також безпосереднє залучення різних джерел фінансування від населення, комерційного сектора і держави. Контрольні функції полягають у здійсненні нагляду за використанням основних фондів, рухом фінансових коштів тощо [19, с.7].

До складу опікунської ради найчастіше входять представники комерційного сектору, органів державної влади та ін., які проявляють інтерес до розвитку діяльності того чи іншого закладу соціокультурної сфери. Як правило, опікунська рада формується з тих осіб, які надали підтримку діяльності соціокультурної організації або в момент її створення, або в процесі її роботи. Однак склад опікунської ради може змінюватися в силу об'єктивних причин, а також рішень більшості членів опікунської ради. Опікуни, на відміну від персоналу установи, виконують свої функції на добровільній і безоплатній основі. Таким чином, відсутність прямої зацікавленості в економічних результатах діяльності соціокультурної установи зводить інтереси даних осіб не до максимізації прибутку установи, а до успішного виконання ним своєї місії [19, с.9].

Узагальнюючи теоретичні концепції зарубіжних вчених, можна виділити загальні особливості діяльності та управління некомерційних організацій в соціокультурній сфері. Це застосування соціального маркетингу, фандрайзингу, волонтерства та наявність контролю з боку стейкхолдерів. Крім загальних особливостей менеджменту некомерційних структур, соціокультурні організації мають свою специфіку. До специфічних особливостей менеджменту некомерційних організацій в соціокультурній сфері відносяться проблеми вимірювання та підвищення продуктивності творчої праці, які ускладнюють оцінку кінцевих результатів діяльності. Окремо виділяється проблема матеріального стимулювання допоміжних видів діяльності, пов'язана з низьким рівнем заробітної плати та кар'єрного зростання в соціокультурній сфері, яка може бути вирішена за рахунок різних форм нематеріального стимулювання. Велике значення приділяється специфіці фінансового менеджменту організацій в соціокультурній сфері, пов'язаної з обмеженими можливостями економії витрат і необхідністю залучення державних субсидій.

Важливим у контексті вивчення менеджменту є дослідження, присвячені питанню маркетингу в соціокультурній сфері, адже маркетинг і

менеджмент це дві нерозривно пов'язані дисципліни, одне без іншого навряд чи може існувати. Менеджмент являє собою діяльність з управління процесами, персоналом і так далі, а маркетинг, у свою чергу, – діяльність з виявлення і задоволення потреб клієнтів. Водночас маркетинг є однією з функцій менеджменту і полягає в управлінні попитом.

Питання маркетингу у соціокультурній діяльності є предметом обговорення вчених і практиків багато років. Вперше проблема застосування маркетингу соціокультурних організацій була позначена Філіпом Котлером в 1967 р. Він зазначив, що соціокультурні організації, а саме музеї, концертні зали, бібліотеки, виробляють культурні продукти і повинні боротися за свого споживача і залучення необхідних ресурсів [61, р. 346]. У 1980-ті рр. дослідження маркетингу в соціокультурній сфері здійснювали М. Моква, В. Даусан, Е. Прив, Д. Мелілло, К. Дігглс, Е. Хіршман. Вони прийшли до спільного висновку, що традиційний маркетинг необхідно адаптувати до специфіки соціокультурних організацій, де продукт часто формує публіку, а не публіка визначає продукт для задоволення своїх потреб.

Так, К. Дігглз стверджував, що головна мета маркетингу в соціокультурній сфері – це ввести відповідну кількість людей в відповідну форму контакту з художником і при цьому домогтися найкращого фінансового результату, сумісного з досягненням цієї мети. Визначення К. Дігглза недвозначно ставить художника, а значить, і художній продукт на передній план будь-якої стратегії маркетингу. Акцент робиться на контакті між роботою художника і споживачем: головна ідея – змусити якомога більше людей вступити в цей контакт. Основна мета – не задовольнити будь-яку потребу, а переконати споживачів ознайомитися з твором і оцінити його. Ця мета не містить ніякої фінансової вигоди. За К. Дігглзом, маркетинг в соціокультурній сфері, по суті, спрямований на розподіл або розповсюдження твору одночасно з досягненням найкращих фінансових результатів. Кінцева мета швидше художня, ніж фінансова. Комерційний сектор створює продукт відповідно до запитів споживача; художній же

прагне в першу чергу створити продукт, а потім постаратися знайти підходящу клієнтуру [49, р.14-17]. Визначення його колеги М. Моква підкреслює, що «маркетинг не повинен диктувати художнику, як створювати твір мистецтва; роль маркетингу – звести творіння і інтерпретації художника з відповідною аудиторією» [63, р.11]. Цікаву думку щодо маркетингу виконавських мистецтв висловив Д. Мелілло, який зауважив, що «виконавські мистецтва в силу своєї надзвичайно художньої природи вимагають трансформації механізмів маркетингу (і, відповідно, його процесів і технологій), перш ніж ці механізми будуть включені в творчий процес. Тільки тоді вони будуть готові до пошуку публіки для тієї чи іншої події в області виконавства» [62, р.6].

М. Моква та Д. Мелілло згодні з К.Дігтлзом в тому, що маркетинг необхідно пристосовувати до специфіки художніх організацій, і що в їх діяльності продукт формує публіку, а не навпаки. Е. Хіршман згоден з тим, що традиційне трактування маркетингу, згідно з яким задоволення потреб ринку є сенс існування продукту, не може бути застосовне до художніх продуктів через саму природу мистецтва. Фактично Е. Хіршман стверджував, що твори мистецтва можуть містити причину свого існування в самих собі, оскільки вони не завжди задовольняють будь-які потреби ринку, крім потреби творця (художника, скульптора) в самовираженні. Якщо твір мистецтва є продуктом самодостатньої творчості, менеджмент в цьому випадку буде орієнтований на продукт і відрізнятися від традиційного підходу. Завданням творця в цьому випадку буде пошук споживачів, які могли б оцінити продукт по достоїнству. І. Івра називає цей процес «маркетингом пропозиції» [55, р.40-42]. Соціокультурні організації будуть відштовхуватися від продукту, який вони можуть запропонувати ринку, і надалі шукати ту цільову аудиторію, яка пред'являла б попит на створений продукт.

Однак творчість заради творчості не є єдиним прикладом пропозиції на ринку соціокультурних послуг. Е. Хіршман виділяє також творчість,

орієнтовану на обраних – професіоналів (так зване елітарне, «високе» мистецтво). Цільовою аудиторією в цьому випадку виступають художники, скульптори, мистецтвознавці, критики та інші професіонали в галузі мистецтва. В цьому випадку творчість націлена на отримання визнання в професійному колі, позитивні відгуки з боку критиків, захоплення колег. Ще одним видом творчості, за Е. Хіршманном, є комерціалізована творчість (або ж масове мистецтво). Воно призначене для широкої публіки, як правило, не вимагає спеціальної професійної підготовки і націлене на отримання доходів [43, с.31].

Серед інших шкіл маркетингу є школа так званого макромаркетингу – представники цієї школи продемонстрували пріоритет довгострокових ринкових операцій і дійшли висновку, що підприємницьку діяльність необхідно будувати на основі суспільного інтересу.

Хронологічно наступною була школа консьюмеризму. Представник цієї школи Р. Нейдер написав книгу «Небезпека за будь-якої швидкості», яка порушила проблему соціальної незахищеності споживачів. Ця школа наголошує на необхідності забезпечити реальну рекламу в маркетингу, відмовитися від агресивних стратегій продажів, забезпечити гарантії безпеки готової продукції та надати споживачам достатню інформацію необхідну для процесу прийняття рішень про намір купівлі. Представники цієї школи одноголосно погоджуються з тим, що для захисту інтересів споживачів уряд повинен втручатися у ринкові відносини [18, с.17-20].

Цікавою для вивчення є школа системних методів, яку представляють Д. Ланкастер та Г. Беккер. Школа пов'язана з прагненням використати в маркетингу методи кількісного аналізу ринкових явищ. Представники школи використовували взаємозв'язок між попитом та пропозицією для розвитку теорії маркетингу в напрямі моделювання.

Ще одна відома школа маркетингу, представниками якої є Дж. Говард, Я. Шет, П. Блісс, Р. Блекуелл, Д. Коллет, базується на теорії поведінки споживачів. Основною проблемою наукових досліджень прихильників цієї

течії в маркетинговій думці є прихильність покупця до торгової марки чи фірмових знаків, чинників, які впливають на прийняття рішень про покупку тих чи інших товарів.

Стратегічний менеджмент компанії – наймолодша та найпопулярніша школа, особливо за даних умов, коли корпоративне планування відокремлюється від планування діяльності стратегічної ланки або підрозділу у бізнесі [18, с.20-23].

Особливості маркетингу в соціокультурній сфері знаходять відображення в маркетингових завданнях соціокультурних організацій. На думку Ф. Котлера та Д.Шефф, в якості основних завдань маркетингу для соціокультурних організацій, виступають наступні:

- пошук ринку. Оскільки соціокультурні організації пропонують такі продукти, які можуть не відповідати попиту публіки, їм необхідно не просто задовольняти існуючі потреби людей, а й штучно створювати у публіки попит на свою пропозицію. У зв'язку з цим соціокультурним організаціям необхідно постійно розвивати і навчати свою публіку, готувати її до сприйняття сучасних тенденцій і трендів у соціокультурній сфері, що вимагає тривалого часу і додаткових витрат;

- збереження своєї цільової аудиторії. У зв'язку з тим, що соціокультурна організація модифікує і змінює свій продукт, пропонуючи, приміром, ринку нові спектаклі, виставки, концерти, цільова аудиторія соціокультурної організації може теж змінюватися. Завдання збереження своєї цільової аудиторії, підтримки постійного інтересу до своєї діяльності є актуальною для соціокультурних організацій [20, с.19].

Отже, проблема менеджменту соціокультурної діяльності вивчається в багатьох працях сучасних зарубіжних дослідників. Автори притримуються різних концепцій і визначають менеджмент в соціокультурній сфері як комплексну цілеспрямовану інтелектуальну і господарську діяльність людини або організаційної системи, створеної з метою ефективного використання факторів виробництва; як діяльність, засновану на системі

принципів, функцій, методів та організаційної структури управління організацією, що цілком відповідає умовам її зовнішнього середовища. Водночас автори відзначають, що у соціокультурному менеджменті важливо враховувати механізми управлінської діяльності для того, щоб розуміти і аналізувати їх, а також ефективно здійснювати управлінські функції. Окремі праці присвячені менеджменту некомерційних організацій, де дослідники виділяють так звані теорії виробництва суспільних благ, невиконаного контракту та контролю стейкхолдерів. Важливою складовою менеджменту соціокультурної діяльності є маркетинг соціокультурної діяльності як діяльності з метою формування попиту та задоволення культурних потреб, а також просування культурного продукту.



## **РОЗДІЛ 2. СОЦІОКУЛЬТУРНИЙ ПОТЕНЦІАЛ МЕНЕДЖМЕНТУ У РЕАЛІЗАЦІЇ СУЧАСНИХ МІЖНАРОДНИХ ПРОЄКТІВ**

### **2.1. Діяльність міжнародних культурних організацій в Україні**

Зважаючи на важливість міжкультурної комунікації та лобювання суспільних інтересів, найвпливовіші європейські країни створили мережі культурних установ, що діють за кордоном, для створення цінностей у різних соціокультурних контекстах. Дипломатична і культурна робота цих установ тісно пов'язані між собою та відповідають цілям і завданням культурної дипломатії. Діяльність Британської Ради, Гете-Інститут, Французького Інституту, Польського Інституту в Україні є частиною діяльності дипломатичних представництв цих країн. Основним його змістом є сприяння розвитку культури та міжкультурного спілкування. Іншими словами, їх діяльність включає іміджеву діяльність, впливає на формування культурного змісту.

Україна є членом таких міжнародних організацій, як Рада Європи, ЮНЕСКО, ОЧЕС, ГУАМ, ОБСЄ тощо, а також учасницею різних міжнародних проєктів, реалізація яких сприяє розбудові міжнародних контактів на різних рівнях та в різних галузях культури. Багато західних донорів надали і надають потужну підтримку Україні у втіленні реформи культурної політики. У процесі координації з національними культурними установами Європейський Союз був головним промоутером цього процесу. Британська Рада та німецький Інститут Гете відіграли провідну роль у цьому процесі. Так, 2007 року Європейський Союз розпочав комплексну програму фінансування культури та сформулював «Європейську програму розвитку культури» [52].

Лісабонський договір 2009 року передбачила культурну співпрацю між державами-членами Європейського Союзу та третіми країнами. У 2011 році Європейський Союз та країни Східного партнерства розпочали програму

культурного співробітництва з метою "реформування культурної політики" та "нарощування спроможності культурних операторів у шести країнах Східного партнерства: Україна, Молдова, Грузія, Білорусь, Азербайджан та Вірменія. План був складений до 2015 року з бюджетом 12 мільйонів євро. Це викликало надзвичайний інтерес серед наших співвітчизників, адже у неї була включена грантова складова – чи не вперше гранти Європейського Союзу на культуру стали доступними в Україні.

У рамках культурного співробітництва країн Східного партнерства 2015 року було розпочато програму «Культура і креативність» з бюджетом у 4,3 млн євро, яка стала майданчиком для обміну та дискусій між культурними операторами у вищезазначених країнах [50]. Метою плану стало сприяння встановленню сучасного розуміння та діалогу щодо культурних ролей між державними установами та ключовими гравцями регіону, а також формування позитивного впливу креативних індустрій на створення робочих місць, розвиток малого і середнього бізнесу, роль місцевого самоврядування та участь громадян у суспільному житті.

За допомогою місцевих координаторів програма в основному фокусувалася на потребах та характеристиках кожної країни, де місцеві координатори були частиною основної команди. Програма, що реалізовувалася упродовж 2015-2018 років, була зосереджена на чотирьох основних сферах, включаючи практичні дослідження, навчання, інформаційні кампанії та можливості для міжнародної культурної співпраці. Програма охоплювала такі теми, як управління проектами, культурне лідерство та публічність, культурні дослідження, просування культурних продуктів, фандрайзинг, культурну журналістику і комунікації. Проведені заходи включали в себе семінари, інтенсивне навчання, онлайн-освітні майданчики, навчальні поїздки та налагодження партнерських відносин для створення мереж між державними та приватними культурними організаціями, урядовцями та громадянським суспільством [31].

Роком раніше, у 2014 році, Україна та Європейський Союз ратифікували Угоду про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, яка стала ключовим документом та відкрила нову еру двостороннього співробітництва. Один з його розділів був присвячений культурі та проголошував, що «обидві сторони прагнуть сприяти співпраці у культурній галузі для зміцнення взаєморозуміння та культурного обміну, а також мобільності мистецтв та художників в Україні та Європейському Союзі» [53]. Документ відкрив шлях до амбіційного плану культурної мобільності під назвою «Культурні мости» («Culture Bridges») із загальним бюджетом 1,3 мільйона євро, виділених для України [54].

«Культурні мости» – програма розвитку українського культурного сектору для встановлення ефективних зв'язків між українськими художниками, художниками Європейського Союзу, культурними операторами та установами. Програма стартувала в листопаді 2017 року і тривала до липня минулого, 2020 року. Програма «Культурні мости» фінансувалася ЄС у рамках спільної угоди між Україною та Європейським Союзом, здійснювалася Британською Радою в Україні у партнерстві з EUNIC – Мережею національних інститутів культури ЄС .

Структурно програма «Культурні мости» – незалежна проектна команда, що була частиною мистецької команди Британської Ради. У 2017 році «Культурні мости» була єдиною програмою, що надавала можливість отримати великий блок грантів індивідуальної мобільності до Європейського Союзу представникам різних галузей культурної та творчої індустрії. Гранти мобільності були відкриті і для європейців, щоб приїхати в Україну. Для грантів національної співпраці основна увага приділялася налагодженню зв'язків між регіонами в межах України, які не мають спільного кордону. Гранти міжнародної співпраці дозволили реалізовувати спільні проєкти між Україною та країнами Європейського Союзу [32].

Крім того, програма «Культурні мости» спільно спільно з неурядовою організацією «Інша Освіта» організував десять семінарів для менеджерів

культури; доступ до якісних освітніх можливостей та культурних проєктів в них мали представники середніх та малих містах України. Команда відвідала Рівне, Івано-Франківськ, Хмельницький, Ужгород, Херсон, Черкаси, Полтаву, Краматорськ, Кривий Ріг, та Маріуполь. 21 із 187 випускників отримали до 2000 євро фінансування для реалізації своїх місцевих проєктів (а це – Музичні обійми, АртПеретин та ін.). Тут спрацювала концепція «тренувального майданчика» для підготовки до масштабніших грантів та можливостей [32].

Паралельно з цим, у 2016 році Україна приєдналася до «Креативної Європи» (Creative Europe) – рамкової програми Європейської комісії з підтримки культури та аудіовізуального сектору. Загалом до програми «Креативна Європа» входить 41 країна: усі країни Європейського Союзу, Туніс, Молдова, Україна, Грузія, Чорногорія, Норвегія, Ісландія, Албанія, Боснія і Герцеговина, Північна Македонія, Сербія, Вірменія, Косово. Україна долучилася до програми «Креативна Європа» у 2016 році. Відповідну Угоду між Урядом України та Європейською Комісією було підписано 19 листопада 2015 року [27]. З 2014 до 2020 року у рамках програми було виділено 1,46 мільярди євро на підтримку європейських проєктів, метою яких був розвиток європейських культурних та креативних індустрій, підвищення конкурентоспроможності європейських аудіовізуальних продуктів, сприяння та захист культурного та мовного різноманіття.

Національне бюро програми ЄС «Креативна Європа» в Україні має на меті просувати програму на національному рівні в галузі культурних та креативних індустрій в Україні; надає безкоштовну консультацію, інформаційну та технічну підтримку українським заявникам під час процесу подання заявки на гранти; займається організацією заходів, які сприяють обміну актуальною інформацією, нетворкінгу та пошуку партнерів між потенційними аплікантами програми; займається поширенням інформації про можливості фінансування проєктів в інших країнах; сприяє поширенню та просуванню успішних проєктів; співпрацює з іншими Бюро задля пошуку

партнерів та обміну найновішою актуальною інформацією щодо програми «Креативна Європа» [27].

Програма «Креативна Європа» складається із трьох підпрограм, кожна з яких має свою мету та бюджет:

- «Культура», яка спрямована на просування культурного та творчого сектору. Приблизно 31% бюджету програми «Креативна Європа»;
- «Медіа» для підтримки розвитку та розповсюдження аудіовізуальних творів. На цю підпрограму припадає щонайменше 56% бюджету програми «Креативна Європа»;
- «Міжсекторальна співпраця» – підтримка крос-секторальних проєктів, фінансова підтримка дослідницьких інституцій, що вивчають європейську культуру, а також підтримка мережі національних Бюро програми «Креативна Європа».

Фокусом програми «Креативна Європа» є:

- Міжнародна мобільність митців та інших професіоналів сектору культурних та креативних індустрій;
- Розвиток аудиторії;
- Інституційне будівництво та інноваційні методи роботи;
- Міжкультурний діалог, сприяння соціальній інтеграції мігрантів та біженців;
- Культурна спадщина [27].

У 2019 році шість українських організацій були відібрані у рамках конкурсу «Проекти міжнародної співпраці» підпрограми «Культура». Три українські видавництва здобули перемогу в конкурсі «Художній переклад» підпрограми «Культура» та отримали гранти. За допомогою програми «Креативна Європа» було перекладено 18 українських книг на різні мови світу. Крім того, два великі українські кінофестивалі отримали підтримку програми «Креативна Європа» (у підпрограмі «Медіа»), зокрема Київський міжнародний кінофестиваль «Молодість» (у 2019 році) та Одеський міжнародний кінофестиваль (вересень 2020 року, вже у форматі «он-лайн»)

[38]. І це далеко не весь список українських соціокультурних проєктів, що отримали підтримку програми «Креативна Європа».

Наразі огляду на ситуацію із COVID-19 майже усі події, організовані Національним бюро «Креативна Європа» в Україні, перейшли в онлайн. Загалом у 2020 році за підтримки Національного бюро програми Європейського Союзу «Creative Europe» було проведено багато онлайн-заходів. Серед них: серія вебінарів «Європейські можливості для українського кіно», дискусія Ідентичність у фотографії, онлайн-зустрічі з культурними менеджерами з різних куточків Європи, зокрема зустріч з представниками культури різних країн – Коліном Панталлом, Агнешкою Ольшевською, Еммою Боукет, Шадманом Шахідом [27].

Наприкінці минулого року Національним бюро програми Європейського Союзу «Creative Europe» у кооперації з British Council Ukraine та програмою «Дім Європи» був проведений міжнародний онлайн форум-фестиваль Arts Access, присвячений питанням мистецтва та інвалідності. На триденній онлайн-платформі Arts Access та соціальних мережах глядачі мали змогу переглядати виступи українських та європейських художників, а також брали участь у дискусіях та інтерв'ю про доступність мистецтва [26].

На форумі Arts Access відбулись три міжнародні панельні дискусії за участі спікерів з різних організацій та країн, що мають різний досвід в сприянні інклюзії в мистецтві. Програма фестивалю Arts Access дала глядачам можливість побачити мистецькі твори за участі людей з обмеженими можливостями з різних країн. На фестивалі Україну представляли два проєкти – інклюзивна драма "Погляд", яка заснована на правдивих історіях про дітей-інвалідів та неінвалідів, що розповідає про надмірну турботу чи знущання, а також короткометражний документальний фільм "Писанка-Мотанка" та " Чудо матері, які були створені підлітками з вадами слуху у кіношколі "Кіноти". Обидва проєкти були реалізовані за підтримки Українського культурного фонду. В межах форуму Arts Access також відбулась серія заходів для мережування та встановлення

партнерських зв'язків між організаціями з України, Великої Британії, країн Європейського Союзу та Східного Партнерств, що розвивають інклюзивне мистецтво та підтримують людей з інвалідністю [26].

Крім того, нещодавно Національним бюро програми Європейського Союзу «Creative Europe» в Україні був проведений безкоштовний онлайн-семінар про те, як взяти участь у програмі мобільності i-Portunus. На заході розглядалися можливості, які надає програма, умови участі, список потрібних документів для заявки та вимоги до самої мобільності. Крім того, учасники також обговорили із запрошеними гостями правила пошуку іноземних партнерів, корисні міжнародні конференції та виставки, а також особисті правила встановлення контактів з європейськими колегами.

I-Portunus – це програма європейської мобільності для митців та діячів культури, яка має на меті спробувати різні підходи до підтримки короткострокової мобільності. Перша пілотна фаза була проведена у 2019 році, друга фаза – триватиме з зими 2020 до весни 2022 року. Програма підтримується програмою Європейського Союзу «Creative Europe», другий пілотний проєкт втілюється консорціумом, що очолюється Гете-Інститутом, разом із Французьким Інститутом та фондом ІЗОЛЯЦІЯ [26].

План подальшого співробітництва України з Європейським Союзом у рамках «Creative Europe» залежить від затвердження Євросоюзом нової фінансової перспективи на 2021-2027 роки. 21 липня 2020 р. Рада ЄС ухвалила висновок, за яким на програму «Креативна Європа» у наступній фінансовій перспективі пропонується виділити 1,66 млрд. євро, що на 12% більше, ніж у поточному семирічному фінансовому періоді (2014-2020 рр.) [38; 51].

Наголос Європейської Комісії на міжлюдських контактах з різних країн та підтримка громадянського суспільства стали ключовими принципами найамбітнішої на сьогоднішній день програми, заснованої в 2019 році, – «The House of Europe» («Дім Європи»), із загальним бюджетом 12,2 мільйона євро. Програма є консорціумом, який фінансується та керується Європейським

Союзом, а Інститут Гете призначений на роль імплементуючого партнера [28]. Вона охоплює креативні індустрії, освіту, охорону здоров'я, соціальне підприємництво, засоби масової інформації та молодь та понад 20 окремих програмних напрямів, що дозволяють участь у конференціях та професійних заходах, стажуваннях, створення мережі зв'язків у Європейському Союзі, участь у навчальних подорожах, резиденціях, тренінгах та інших формах підтримки. Програма діятиме до 2023 року.

«Дім Європи» передбачає персональні гранти, а це означає, ви можете подати заявку персонально і вам не обов'язково належати до якоїсь організації, щоб це зробити. Важливо, що програма діє поза так званою "Київською бульбашкою" і приділяє особливу увагу не тільки столичним проектам, але й проектам з малих та середніх міст: вона співпрацює з місцевими центрами для надання підтримки креативним підприємцям у регіонах, а мобільний павільйон «Дому Європи» мандрує українськими містами.

«Дім Європи» фінансує стажування, навчальні поїздки, нетворкінги, резиденції та інші форми професійного обміну. Програма підтримує творчу співпрацю та кооперацію між українцями та їхніми колегами з Європейського Союзу у галузі культури та креативної індустрії. В рамках «Дому Європи» організовані молодіжні табори та обмін студентами між українськими університетами [28]. Є можливість отримати грант, відвідати тренінг, різні програми, стати учасником навчальних поїздок, власниками стипендій, учасниками резиденцій. Важливо, що будь-яку з цих можливостей можна відкрити в різних секторах: культура, освіта, молодь, соціальне підприємництво, медіа чи охорона здоров'я [38].

Як ми вже згадували, програма «Дім Європи» вважає, що Україна не обмежується Києвом і тому має за мету долучити українські міста і містечка до європейських проектів, і тому щонайменше тричі на рік мобільний павільйон програми «Дім Європи» мандрує українськими містами. У цих містах упродовж двох тижнів у спеціальному павільйоні щодня проводяться



семінари щодо планів організації та інших можливостей, які Європейський Союз надає українцям, та культурні заходи – кінопокази та концерти. Зовнішній вигляд мобільного павільйону програми досить цікавий – це сучасна будівля з двома амфітеатрами, яка вміщує майже 100 людей. Павільйон адаптується до архітектури міста: він схожий на конструктор з 4 деталей, які можна зібрати 6 способами [38].

Цікавою подією є House of Europe Festival – фестиваль креативності та підприємництва, який щороку проходить в іншому місті України. Це виступи експертів з Європейського Союзу та України, реальні історії підприємців із їх успішними творчими стартапами, особисті консультації досвідчених підприємців, нетворкінг, кінопокази, концерти та вечірки. Тут кожен, хто бере участь у творчих проєктах, може отримати натхнення з історій успішних компаній і зібрати комбо для досягнення своїх цілей – знання, знайомства й персональні поради експертів. Цікавим моментом є те, що «Дім Європи» заявляє, що організація проти столичної монополії на гучні події, для House of Europe Festival обираються лише обласні центри, але не столиця.

Торік House of Europe Festival проходив саме в Рівному (вересень 2020 р.). На учасників чекали три дні розвитку: виступи провідних спікерів з України та Європейського Союзу, знайомство з успішними стартапами, активний нетворкінг та ексклюзивні кінопокази. Участь у фестивалі була абсолютно безкоштовною, але враховуючи ситуацію із COVID-19, кількість учасників офлайн була обмеженою [28].

Не менш цікавою та дієвою є ініціатива програми «Дім Європи» під креативною назвою «Заправка» – спільна ініціатива з Українським культурним фондом та Українським інститутом, створена для інтеграції українських мистецьких резиденцій у глобальний контекст. Ці установи поєднують досвід, професійні контакти та дослідницькі ресурси для розвитку цієї галузі в Україні.

У рамках проєкту його учасники дізнаються, які мистецькі установи діють в Україні та як організація може їм допомогти. З цією метою

працівники проводять картографування та опитування. Результати дослідження лягли в основу аналітичних статей та допомагають програмі «Дім Європи» створити план підтримки, який враховує реальність українських резиденцій. У цій галузі «Дім Європи» співпрацює з наймасштабнішою базою мистецьких резиденцій DutchCulture|TransArtists, щоб додати на їхню карту більше українських ініціатив.

Програма допомагає українським резиденціям відповідати міжнародним стандартам Організація готує посібник, який містить докладні інструкції щодо того як організовувати, просувати й проводити мистецькі резиденції. Щоб відповісти на інші питання, організація планує провести індивідуальні консультації та великі конференції у 2022 році [28].

З початком пандемії коронавірусу програма «Дім Європи» розгорнула пакет екстреної допомоги культурним організаціям та окремим фахівцям на суму 800 000 євро для культурних організацій та окремих фахівців для «пошуку нових бізнес-моделей», «створення цифрових проєктів» та придбання офісного обладнання [11]. Місцеві експерти підрахували, що програма може допомогти 2000 культурним активістам.

Ці програми, здійснені за підтримки Європейського Союзу, мали значний ефект: вони не лише допомогли українським культурним операторам розвинути партнерські стосунки з колегами із Європейського Союзу, але і навчили їх методам успішного пошуку грантового фінансування, вдосконалили навички управління проєктами, стимулювали більш системний підхід до управління у галузі культури серед представників громадянського суспільства.

Окрім названих міжнародних ініціатив помітну роль у реалізації політики у галузі культури, розробленої Європейським Союзом для України, відіграли Британська Рада, і Інститут Гете. Кожна з цих установ фінансує всебічні програми на підтримку громадянського суспільства, освіти, культури та молоді за фінансової підтримки їхніх національних урядів. Після Євромайдану ці програми були масштабовані. Найефективнішою програмою

Британської Ради в цій категорії є «Активні громадяни» («Active Citizens»). Метою програми є сприяння соціальним змінам та забезпечення сталого розвитку шляхом створення та розбудови мережі молодих лідерів із залученням молодіжних організацій. Молодіжні організації є рушіями реформ у своїх громадах та надання їм знань та навичок, що сприятимуть побудові відносин між людьми на засадах рівності та рівних можливостей, поваги до різноманіття, вміння вести безконфліктний діалог. В Україні проект спрямований на розвиток знань та навичок серед молоді для сприяння міжкультурному діалогу та вирішенню конфліктів по всій Україні, особливо на сході України. В рамках програми House of Europe Британська Рада організовує платформу Active Citizens Camps, що спрямована на розвиток лідерського потенціалу та соціальної відповідальності молоді, поширення досвіду, генерацію ідей, усвідомлення можливостей для підвищення спроможності громад [29].

Флагманська програма Інституту Гете в Україні – «Академія культурного лідера» – призначена заповнити прогалину в професійних компетенціях культурних операторів у регіонах України. Працюючи у партнерстві з Міністерством культури та інформаційної політики України, Інститут Гете знайшов баланс у поєднанні бачення Міністерства з компетенцією німецьких експертів у галузі культури, які виступали в ролі фасилітаторів, та у розробці контенту, адаптованого до нерезформованого інституційного середовища провінційної України [58]. Упродовж 2018-2019 років випускниками Академії стали 70 культурних операторів з регіонів України, ще 200 завершать навчання у поточному 2021 році. Окремий напрям програми був зосереджений на «тренінгах для тренерів». Як результат – випускники академії з невеликих провінційних міст почали успішно отримувати грантове фінансування від різних фондів, приміром, від УКФ, та виробляти власний культурний контент, що свідчить про ефективність ініціативи [28].

Компонент співпраці став провідним для культурних програм Британської Ради та Інституту Гете: окрім представлення робіт британських або німецьких митців, вони також зайалися організацією творчої співпраці українських митців з їхніми європейськими колегами та включали тренінговий компонент до такої співпраці. У випадку Британської Ради це безпосередньо пов'язано з політикою Великобританії щодо міжнародної допомоги, за якою такий компонент розвитку є обов'язковим. Наприклад, в результаті театральної програми «Taking the Stage» Британської Ради в українських театрах з'явилося 13 нових театральних вистав, створених у творчій співпраці з британськими театральними режисерами [29].

Попри беззаперечний внесок цих організацій у зміцнення спроможностей та мережування, почасти лунає критика на їхню адресу за залучення тих самих учасників до своїх програм. Висловлювалися також припущення, що ці організації занадто фокусуються на підтримці добре освіченої еліти у великих містах [57]. «Академія культурного лідера» відреагувала на цю критику розширенням географії тренінгів, а «House of Europe» саме тоді оголосив про запуск мобільних павільйонів, щоб охопити аудиторію в регіонах України.

Низка інших іноземних культурних інституцій також доклалися до розвитку культурного сектору України. Найсистемнішим партнером є Польща – її Польський інститут заснував Премію імені Казимира Малевича для українських митців, запровадив тренінги для Міністерства культури та інформаційної політики України, співпрацював зі знаковими культурними заходами в Україні.

Інші інститути надавали конкретну підтримку проектам громадянського суспільства у галузі культури та мистецтва, мали галузеву спрямованість, як-от, приміром, підтримка бібліотек. Інші ключові гравці у сфері культурних відносин, як наприклад Французький інститут (Institut Français), поєднували промоцію своєї національної культури з елементами копродукції та тренінгів для місцевих продюсерів. Моделі культурного

розвитку, що просуваються західними інституціями з питань культурних відносин, прив'язали діяльність українських культурних практиків до європейських практик, наприклад, фінансування на конкурсній основі, залучення багатьох стейкхолдерів, співпраця та пошук консенсусу, активне громадянство.

Нещодавно стало відомо, що Україна офіційно приєдналася до угоди про культурні маршрути Ради Європи. Данна угода сприяє популяризації європейської ідентичності та громадянськості через знання й обізнаність про спільну культурну спадщину Європи та розвиток культурних зв'язків і діалогу в Європі, а також з іншими країнами та регіонами. Вона спрямована на формування спільного культурного простору шляхом розвитку культурних маршрутів, спрямованих на підвищення обізнаності про культурну спадщину, освіту, спілкування, якісний та сталий транскордонний туризм та інші пов'язані з ними сфери. Це сприятиме використанню потенціалу культурних маршрутів для культурного співробітництва, сталого територіального розвитку та соціальної згуртованості з особливим фокусом на теми, що мають символічне значення для європейської єдності, історії, культури та цінностей, а також виявлення менш відомих напрямків. Вона посилить демократичний вимір культурного обміну та туризму шляхом залучення місцевих мереж та асоціацій, місцевих та регіональних органів влади, університетів та професійних організацій. Угода сприятиме збереженню різноманітної культурної спадщини через тематику «Культурні маршрути», запроваджену Радою Європи в 1987 році, за допомогою подорожі в часі та просторі демонструє внесок різних європейських країн і культур в спільну культурну спадщину. Станом на березень 2018 року Радою Європи сертифіковано 31 «Культурний маршрут». Маршрути охоплюють різні напрями європейської історії та спадщини, що розширюють розуміння різноманіття сучасної Європи.

«Культурні маршрути» реалізують на практиці основоположні принципи Ради Європи: права людини, культурна демократія, культурне різноманіття та самобутність, взаємний обмін і збагачення крізь кордони та століття. Вони виступають каналами для міжкультурного діалогу і сприяють розширенню знань та розумінню Європейської культурної ідентичності.

«Культурні маршрути» покликані зберігати та зміцнювати європейську природну і культурну спадщину, як фактор культурного, соціального та економічного розвитку. Маршрути сприяють підтримці культурного туризму та відповідають політиці сталого розвитку.

Через програму «Культурні маршрути», Рада Європи пропонує модель культурного і туристичного менеджменту. Зустрічі, тренінги, семінари та форуми організуються на регулярній основі з метою сприяння обміну та впровадженню спільних інноваційних стратегій для підтримки культурного та економічного розвитку, сталого туризму та європейської громадянської самосвідомості.

«Культурні маршрути» є частиною розвиненої мережі, яка забезпечує взаємодію між національними, регіональними та місцевими органами влади, широким колом асоціацій та представників бізнесу. Співпраця з Європейським Союзом і провідними міжнародними організаціями сприяє розвитку Програми [65].

Культурний маршрут – це проект співпраці в сфері культурної й освітньої спадщини та туризму, метою якого є розробка та просування маршруту або серії маршрутів на основі історичного шляху, культурної концепції, персоналії чи явища транснаціональної важливості та значення задля розуміння і поваги до спільних європейських цінностей.

Оператор культурного маршруту є організація або група організацій, які офіційно зареєстровані в одній або декількох державах-членах Ради Європи, або державна установа, яка несе юридичну, фінансову та моральну відповідальність за управління та функціонування культурного маршруту та представляє маршрут перед Радою Європи [65].

Завдяки «Культурним Маршрутам» Ради Європи Україна зможе популяризувати об'єкти культурної спадщини, залучати туристів, сприятиме проведенню фестивалів та зростанню відвідуваності українських закладів культури. Ця програма є конкретним прикладом спроможності всесвітньої культурної спадщини діяти як джерело стійкого економічного розвитку громад та регіонів.

Також слід згадати про діяльність в Україні такої впливової міжнародної організації як Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури, або скорочено ЮНЕСКО. Ця міжнародна організація, спеціалізована установа Організації Об'єднаних Націй, при співпраці своїх членів-держав у галузі освіти, науки, культури сприяє ліквідації неписьменності, підготовці національних кадрів, розвитку національної культури, охороні пам'яток культури тощо. Україна є членом ЮНЕСКО з 12 травня 1954 року. Загалом відносини співробітництва між Україною та ЮНЕСКО розвиваються у конструктивному руслі, спрямованому, зокрема, на розширення участі українських інституцій у міжнародному співробітництві в гуманітарній сфері, а також на підвищення участі України в програмній діяльності Організації [44].

Будучи у системі ООН важливим елементом, ЮНЕСКО сприяє збереженню миру у світі шляхом поширення культурних, освітніх, наукових зв'язків між країнами, сприяє обміну досвідом між країнами, заохочує діалог між народами. А також розвиває зовнішню політику країни шляхом інформування інших народів історичним розвитком, цінними надбаннями, допомагає зрозуміти звичаї, мову, пам'ятки іншого народу. Діяльність ЮНЕСКО виконує не тільки вищезазначені напрями роботи, але і розвиває комунікаційні засоби, допомагає у питаннях розвитку відсталих країн, бореться проти расизму і підбурювання до війни. Зокрема, до елементів діяльності ЮНЕСКО відноситься також охорона нематеріальної культурної спадщини [39].

Роль ЮНЕСКО у захисті світової культурної та природної спадщини дуже важлива. До списку Світової спадщини ЮНЕСКО входять 7 українських об'єктів: «Київ: Києво-Печерська Лавра, Собор Святої Софії та прилеглі монастирські споруд», резиденція митрополитів Буковини і Далмації, дуга Струве, дерев'яні церкви карпатського регіону, ансамбль історичного центру Львова, стародавнє місто Херсонес Таврійський, давні та букові праліси Карпат та інших регіонів Європи [44]. Цікаво, що цього року виповнюється 5 років включення петриківського розпису як складової українського народного декоративного мистецтва до Репрезентативного списку нематеріальної культурної спадщини ЮНЕСКО. У 2016 році до списку нематеріальної культурної спадщини, яка потребує невідкладної охорони, було включено також козацькі пісні Дніпропетровщини [44].

Участь України в програмній діяльності ЮНЕСКО, крім використання інтелектуального потенціалу Організації та запозичення корисного міжнародного досвіду, створює можливості для отримання певних фінансових ресурсів для проведення в Україні міжнародних заходів по лінії ЮНЕСКО та виконання українськими фахівцями різноманітних проектів у сфері її компетенції, а також отримання стипендій, грантів, обладнання, науково-технічної інформації, консультативної допомоги та забезпечення участі в міжнародних заходах [44].

Отже, упродовж періоду незалежності Україна брала активну участь у процесі інтеграції у культурній та гуманітарній сферах. Це сприяло її утвердженню в міжнародній спільноті як цивілізованої, демократичної європейської держави з багатими культурними традиціями, надійного партнера в розв'язанні сучасних проблем у галузях культури, освіти, науки, туризму, учасника міждержавної соціокультурної співпраці. Реформа культурної політики в Україні отримала потужну підтримку від низки західних донорів та партнерів, а головним рушієм у цьому процесі виявився ЄС, який, координує свою діяльність з національними культурними інститутами. Провідну роль у цьому процесі відіграли Британська Рада та



німецький Інститут Гете. Програми перерахованих вище міжнародних організацій організують заходи в секторі культурних та креативних індустрій, сприяють промоції успішних українських культурних проєктів. Вони також надають можливості для творчого та професійного обміну на персональному рівні: стажування, навчальні поїздки, резиденції в Україні та країнах Європейського Союзу. Метою цих програм є розвиток культурної та творчої індустрії в Європі та Україні, зокрема підвищення конкурентоспроможності аудіовізуальних продуктів, а також сприяння та захист культурного та мовного різноманіття.

#### **4.2. Культурне співробітництво України із зарубіжними країнами**

Культура є тим явищем, що формує імідж країни на міжнародній арені, служить інструментом просування її інтересів і водночас виступає чинником національної консолідації. Історично доведено, що політичні та економічні успіхи держави мають бути підкріплені її успішною культурним менеджментом, інакше вона навряд чи набуде репутації цивілізованої країни. І навпаки, прогресивна, розвинена, співзвучна відповідним сучасним тенденціям культура часто підтримувала позитивний образ нації, навіть позбавленої своєї державності, допомагала їй зберегти історичну суб'єктність та ідентичність.

Із початком демократичних перетворень в Україні відкрилися перспективи самостійно розвивати шляхи інтеграції у світовий культурний простір, почала активно здійснюватися зовнішня культурна політика, були укладені численні угоди із зарубіжними країнами та міжнародними організаціями, а також сформований механізм їх реалізації. На відміну від усталеної в колишньому СРСР авторитарно-бюрократичної системи міжнародного культурного співробітництва, за роки незалежності

відбувається процес її трансформації у нову систему, яка ґрунтується на загальнолюдських цінностях та національних інтересах.

Одним із пріоритетів державної культурної політики є розширення участі України в європейському та світовому культурному співробітництві. У такому контексті ст. 33 Закону України «Про культуру» від 14.12.2010 р. № 2778-VI, наголошуючи на державному сприянні міжнародному культурному співробітництву, відзначає, що «заклади культури незалежно від підпорядкування, форми власності та організаційно-правової форми, професійні творчі працівники, окремі громадяни мають право самостійно укладати договори (контракти) з іноземними фізичними та юридичними особами про формиспівробітництва у сфері культури, брати участь у роботі відповідних міжнародних організацій та фондів, провадити зовнішньоекономічну діяльність у сфері культури відповідно до законодавства» [13].

Як ми вже зазначали раніше, Україна є членом таких міжнародних організацій, як Рада Європи, ЮНЕСКО, ОЧЕС, ГУАМ, ОБСЄ тощо, а також учасницею різних міжнародних проєктів, реалізація яких сприяє розбудові міжнародних контактів на різних рівнях та в різних галузях культури. Позитивною тенденцією стало посилення співробітництва України з різними міжнародними інституціями, зокрема через міжнародні договори та міжнародні програми і проєкти, в яких беруть участь як організації культури, так і державні органи влади.

До прикладу, участь України у програмній діяльності ЮНЕСКО, крім доступу до інтелектуального потенціалу організації та запозичення корисного досвіду, дає можливість використовувати матеріальний ресурс для проведення в державі міжнародних заходів по лінії ЮНЕСКО, відкриває можливість вітчизняним фахівцям у галузі культури брати участь у міжнародних заходах, отримувати гранти, стипендії, науково-технічну інформацію, консультативну допомогу. Така співпраця важлива не лише для

розвитку міжнародного співробітництва, а й для підтримки професійного рівня вітчизняної гуманітарної сфери [10, с.29 ].

Найважливішою складовою менеджменту соціокультурної діяльності в Україні є активна співпраця із ЄС у рамках досягнутих домовленостей про асоціацію. Метою поглиблення співробітництва України з Європейським Союзом у соціокультурному секторі є не лише налагодження культурних обмінів та діалогу, а й зміна системи й підходів до управління у цій галузі, які б базувались на засадах демократії, визнання культурних прав і свобод.

Серед інших напрямів міжнародного культурного співробітництва України основними є формування дієздатності системи культурного співробітництва України із зарубіжними країнами шляхом укладання міжнародних договорів та прямих зв'язків міжкультурно-мистецькими установами інших країн; участь у роботі міжнародних та міждержавних організацій; активне проникнення українського культурно-мистецького середовища у світове культурне життя; надання державної підтримки реалізації найбільш значущих культурних ініціатив міжнародного характеру; сприяння участі представників України у міжнародних виставках і конкурсах; проведення культурно-мистецьких заходів у місцях компактного проживання українців; сприяння роботі культурно-інформаційних центрів у складі дипломатичних установ України; завершення створення бази даних про втрачені та незаконно переміщені з України культурні цінності, роботу з їх повернення; забезпечення культурної співпраці із закордонним українством [5, с.79-80].

Міжнародне культурне співробітництво є одним із важливих напрямів роботи Міністерства культури та інформаційної політики України. Міжнародна діяльність Міністерства відповідає напрямам державної зовнішньої політики України і реалізується в рамках чинного законодавства. Міністерство культури та інформаційної політики України забезпечує виконання таких головних завдань у міжнародній сфері, як активізація процесу євроінтеграції України; підтримка і розвиток міжкультурного

співробітництва; участь України в міжнародних організаціях; поширення присутності України у міжнародному культурному просторі та покращення міжнародного іміджу України [30].

Задля виконання цих завдань здійснюється організація та проведення міжнародних заходів в Україні та за кордоном, забезпечення участі України у проєктах та програмах міжнародних організацій; участь у міжнародних комунікативних заходах (конференціях, семінарах, круглих столах); забезпечення роботи міжнародних двосторонніх комісій; сприяння формуванню позитивного іміджу України за кордоном. Міністерство культури та інформаційної політики України також проводить значну роботу з розроблення, укладання та виконання двосторонніх договорів у сфері культури [10, с.31 ].

Хотілося б звернути увагу на те, що хронічним недоліком менеджменту соціокультурної діяльності в нашій державі упродовж багатьох десятиліть, як до здобуття незалежності, так і в незалежній державі, залишалася надто незначна присутність української культури та обізнаність про неї за межами України. Одним із шляхів виправлення такого становища є активна промоція українського культурного продукту. Термін «промоція» (від англomовного sales promotion) як складник маркетингу переважно вживається в значенні просування продажу товару, стимулюванні його збуту [35].

На думку дослідників, а саме Ф.Кольбера, доцільно виділити такі ключові цілі промоції, або просування: інформаційну, що зводиться до надання необхідної для споживача інформації про певний продукт (час і місце заходу, вартість квитків, форма оплати тощо); переконуючу, що полягає у спонуканні споживача придбати продукт шляхом пропонування додаткових мотивацій (якості вистави, участі прославлених зірок, унікальності програми, доступності, соціальному престижі чи громадському визнанні, збагаченні досвіду); просвітницьку, що полягає у забезпеченні споживачів засобами та системою кодів, необхідних для оцінки особливостей продукту. Ця діяльність допомагає розширити клієнтуру для окремої галузі,

оскільки споживачі стають краще поінформовані, а отже й готовими до споживання продукту [18, с.156 ]. Одним з найбільш ефективним засобом формування уявлення про державу на міжнародній арені засобами культури є, приміром, демонстрація мистецтва.

Досвід менеджменту соціокультурної діяльності в Україні конкретизується у окремих кейсах присутності української культури за кордоном, які дають розуміння вихідної ситуації, дозволяють зробити висновки по таких позиціях, як використані і невикористані можливості промоційної діяльності та її перспективи. Наведемо декілька прикладів таких кейсів:

а) Пінзель у Луврі. Одним із небагатьох вдалих промоційних культурних заходів, здійснених спільно з Міністерством культури України, можна вважати виставку Й. Пінзеля в Луврі (з листопада 2012 року по лютий 2013 року). Особливістю виставки українського скульптора у Луврі є синергія експертного середовища та органів державної влади. Для виставки було відібрано 27 робіт, видано детальний каталог зі статтями, присвячених питанням історико-культурного і мистецтвознавчого контексту творчості Пінзеля [6]. Завдяки проекту побачив світ альбом «Таїна Пінзеля», виданий напередодні виставки, хоча готувався майже 30 років. У межах проекту відбулися його презентації в Україні та Парижі (до нього увійшли пінзелезнавчі праці Віри Стецько та світлини 55 робіт скульптора). Альбом «Таїна Пінзеля» вийшов трьома мовами – українською, польською та французькою і розповсюджувався у книгарнях Лувру [ 23].

За три місяці виставку відвідало близько мільйона шанувальників. Реалізація цього проекту показала, що культурна дипломатія може виступити інструментом розвитку культури. У даному випадку мала місце актуалізація давнього мистецтва в сучасному світі. Окрім позиціонування України та її культури на рівні міжнародної культурної спільноти, виставка Пінзеля у Луврі мала інші вагомні результати. Зокрема, збереглася і була відреставрована спадщина майстра, проявився європейський зміст та глибокі

оригінальні європейські традиції української культури. Іншим важливим результатом було те, що Пінзель став більш відомим в Україні.

б) Участь України у Франкфуртському книжковому ярмарку-2019. Міжнародний Франкфуртський книжковий ярмарок сьогодні виступає не лише найбільшим у світі книжковим бізнес-форумом, а й виставкою інноваційного контенту. Він являє собою майданчик для переговорів, на яких гарне враження про країну та про її книжковий ринок відкриває перспективи залучення інвестицій. Особливе значення має вигляд і функціональні можливості національного стенду, який повинен містити певний політичний і культурний меседжі.

Всі попередні випадки участі України у цій події не відзначалися успішною практикою, насамперед, через непривабливість та нефункціональність національного стенду. Франкфурт-2019 мав для України стратегічне значення в контексті міжнародного позиціонування та розвитку культурної дипломатії. Особливої ваги участі у міжнародному заході надавала частина експозиції, яка представляла книги про Майдан та війну на Сході країни. Центральною темою ярмарку у 2019 році стали нові форми оповідання, серед яких віртуальна реальність та штучний інтелект. На українському стенді виступали режисер Олег Сенцов, письменники Юрій Андрухович, Сергій Жадан та Тетяна Малярчук та інші [24].

Наголосимо, що кейс присутності України на Франкфуртському книжковому ярмарку є важливим не лише з огляду на перспективи розвитку міжнародних книжкових проєктів. Він має багато спільного з іншими випадками участі України у культурних подіях світового рівня. Наприклад, у Венеційській Бієнале.

в) Український інститут у Швеції. Інформаційний тиск Росії на сприйняття України в глобальному просторі викликав реакцію культурних активістів та митців, мобілізувавши їх до протидії у різних формах. Одним із виявів цієї протидії стало створення і функціонування досить потужної

недержавної культурної інституції, що виконує вагомий дипломатичний місію, – Українського інституту в Швеції.

Заклад був заснований у 2015 році з метою представити Україну на культурній карті Швеції та зміцнити позитивний імідж України у цій країні. Перед інститутом постало завдання відкрити для Швеції українську культуру, підтримувати популярність українських митців у світі, знайомити шведську спільноту з українською мовою, кінематографом та мистецтвом. Цільовою аудиторією діяльності інституту визначено громадськість, політичну та культурну еліту Швеції, місцеві медіа, бізнес тощо. Інститут активно займається імплементацією культурних заходів, зокрема концертів класичної української музики, днів української культури, виставок, фестивалів українського кіно, театральних гастролей, крос-культурних проєктів.

Серед перспективних напрямів роботи інституту: культурні заходи у поєднанні з бізнес форумами, мовні курси, курси з вивчення української культури, історії, економіки. Інститут зацікавлений у партнерстві як з державними установами України (Міністерство закордонних справ України, Міністерство культури а інформаційної політики України, Державне агентство України з питань кіно та ін.), так і з приватними суб'єктами - громадськими організаціями а іншими некомерційними структурами [33 ].

Слід також зазначити, що для того, щоб українська культура успішно інтегрувалася у гуманітарний простір світу, першим завданням є забезпечення її репрезентативності на міжнародному рівні, що неможливо без фактичного надання культурним продуктам власних національних відтінків. Водночас, якщо культурний продукт не цікавить українців, то він не буде викликати інтересу міжнародної аудиторії. Зацікавлення ж породжує практичний інтерес, створюючи перспективи для партнерства та взаємного обміну.

Україна, якою б багатою не була її культура, якщо вона буде лише учасником європейської культурної ініціативи та не буде приділяти уваги

менеджменту соціокультурної діяльності всередині країни, вона не зможе завоювати міжнародний престиж. Зараз питання полягає в тому, які інші заходи може вжити Україна, крім пасивної чи активної участі в іноземних проектах. З-поміж них можуть бути запрошення на програми-студіювання із забезпеченням стипендій для учасників, або на творчі програми з мистецьких обмінів [14, с.42]. Наприклад, Польща створила цікавий прецедент, створивши стипендіальну програму «Villa Decius» у Кракові. Польща платить художнику за перебування в країні упродовж певного періоду 3000 злотих (750 євро) на місяць. Для цього митець повинен організувати авторські вечори, семінари, конференції, встановити контакти з видавцями та літературознавцями у його країні. З метою підтримки пріоритетів культурної політики Європейського Союзу, таких як «посилення міжкультурного взаєморозуміння» та «забезпечення вільного руху художників у Європі», зросла популярність різноманітних освітніх та творчих стипендій, що сприяють міжкультурному обміну.

Зростанню державного престижу сприяло б, приміром, заснування Національної премії з відзначення зарубіжних діячів у будь-якій галузі культури чи мистецтва. Такі нагорода познайомила б світ з нашою державою та засвідчила б культурний рівень та широкі інтереси України. Для прикладу – найперша асоціація, яку викликає Нобелівська премія, це асоціація зі Швецією, її культурними традиціями. Чому б не подумати про встановлення українських премій для неукраїнських діячів культури та мистецтва, що значно підвищить престиж нашої країни та стимулює інтерес світової спільноти до українських національних традицій.

Інтегруючись до європейського культурного простору, повинно враховуватися те, що Україна є його частиною. Однак слід також зазначити, що на рівні менеджменту соціокультурної діяльності дуже важливо знайти баланс між розумінням культури як престижу (проекти-презентації на міжнародному рівні, інвестиції в національні «візитівки», якими можуть бути культурні споруди в центральній частині міст, особливо у столиці) та як



внутрішнього інтересу громадян, так званої щоденної культури в містах і селах. Нехтування цим інтересом, навіть на користь культури як престижу, є неприпустимим. Натомість поєднання так званої високої культури з масами, поєднання професіоналів та любителів – ось завдання вирішення соціальної функції культури з точки зору раціонального планування та кваліфікованого здійснення культурної політики. Резюмувати це доречно думкою відомих експертів у галузі культурної політики, що держава не повинна виступати в ролі арбітра культурних цінностей, натомість мусить модерувати ті чи інші суспільні дискусії та обговорення [14, с.45-47 ].

Отже, нова політична і соціокультурна реальність активізувала та урізноманітнила шляхи інтеграції України у світовий культурний простір, відбуваються спроби забезпечити презентацію української культури як самостійного, самобутнього явища, дозволити українським митцям вписати власний творчий доробок у сучасний світовий художній процес, отримати кваліфікаційну оцінку світової скульптурної спільноти. Використання державною владою менеджменту соціокультурної діяльності для створення позитивного образу своєї країни на міжнародній арені є цілком природним і поширеним явищем. Питання престижності культури – це питання престижності держави, її авторитету не лише у світі, а і серед своїх громадян.

## ВИСНОВКИ

При написанні кваліфікаційної роботи було здійснено наступні висновки:

– менеджмент у соціокультурній сфері – це сукупність управлінських рішень, спрямованих на ефективність використання в соціокультурній діяльності всіх типів ресурсів (соціальні, креативні, фінансові, символічні, матеріальні, людські, інформаційні та ін.). Сама ж соціокультурна діяльність сьогодні розглядається як сфера соціокультурної практики і як самостійна галузь культурологічного знання. Вона спрямована на створення культурних продуктів у професійній і аматорській сферах, на сприйняття і освоєння цінностей культури, збереження цінностей матеріальної і духовної культури, трансляцію культурної інформації, створення можливостей для культурного діалогу, поширення цінностей культури. Серед інших важливих категорій менеджменту соціокультурної діяльності можна віднести поняття фандрайзингу – діяльність з пошуку певних ресурсів (як правило – фінансових) та стейкхолдерства – особу або групу осіб, котрі зацікавлені в діяльності і розвитку соціокультурної сфери людського життя.

– менеджмент має місце практично у всіх сферах життєдіяльності суспільства: політика, комерція, наука, освіта, конфесійна активність, туризм, культура і т.д. Менеджмент соціокультурної діяльності став об'єктом дослідження багатьох сучасних дослідників. Дотримуючись різних концепцій, автори визначають менеджмент в соціокультурній сфері як комплексну цілеспрямовану інтелектуальну і господарську діяльність людини або організаційної системи, створеної з метою ефективного використання факторів виробництва. З іншого боку, менеджмент соціокультурної діяльності – це діяльність, заснована на системі принципів, функцій, методів та організаційної структури управління організацією, що цілком відповідає умовам її зовнішнього середовища. Водночас науковці відзначають, що у соціокультурному менеджменті важливо враховувати

механізми управлінської діяльності для того, щоб розуміти і аналізувати їх, а також ефективно здійснювати управлінські функції. Важливим у контексті досліджуваної проблеми є праці, присвячені менеджменту некомерційних організацій, де науковці виділяють так звані теорії виробництва суспільних благ, невиконаного контракту та контролю стейкхолдерів. Одним з елементів менеджменту соціокультурної діяльності є маркетинг соціокультурної діяльності як системи, що підвищує ефективність діяльності шляхом формування попиту та задоволення культурних потреб, а також просування культурного продукту.

– серед позитивних тенденцій сьогоденного стану соціокультурної сфери можна назвати активну діяльність міжнародних культурних організацій в Україні. Нині в українському секторі культури спостерігається значне збільшення громадських ініціатив та збільшення кількості інноваційних культурних проєктів. Ініційовані міжнародними організаціями, в першу чергу Європейськими інституціями, програми, які мають на меті підвищити рівень демократії в країні та розвинути місцеве самоврядування, відіграють життєво важливу роль у цьому процесі. Водночас культура та міжкультурний діалог також грають тут свою вагомую роль. Поява нових недержавних організацій, що впроваджують нові культурні продукти та послуги, сприяє загальному розвитку даного сектору та його демократизації. Серед таких ініціатив можемо виділити дві найвпливовіші, на нашу думку, програми «House of Europe» та «Creative Europe». Програми цих міжнародних організацій організують заходи в секторі культурних та креативних індустрій, сприяють промоції успішних українських культурних проєктів, надають можливості для творчого та професійного обміну на персональному рівні, підвищуючи конкурентоспроможність культурних продуктів, а також сприяючи захисту культурного та мовного різноманіття. Діяльність Британської Ради, Гете-Інституту, Французького Інституту, Польського Інституту в Україні є супутньою складовою діяльності дипломатичних установ цих країн.

Основним її змістом виступає сприяння розвитку культури та міжкультурних комунікацій. Тобто їхня діяльність передбачає не лише іміджеві заходи, а й впливає на формування міжкультурного контенту.

– активно відбувається культурне співробітництво України з іншими країнами. При цьому, національна культура є одним із інструментів формування іміджу держави та засобом її інтеграції у світовий культурний простір. Збільшення кількості культурних проєктів, програм, днів української культури за кордоном, друкованих і електронних видань, телепередач слугують засобом підвищення інтересу закордонної громадськості до української культури. З огляду на важливість міжкультурних комунікацій та з точки зору лобювання державних інтересів, з метою продукування цінностей у різних соціокультурних контекстах варто створювати мережі культурних інституцій та проєкти, що діють за кордоном. Дипломатична і культурна робота таких ініціатив відповідають цілям і завданням культурної дипломатії. Найважливішою складовою міжнародного співробітництва України у сфері культури є й активна співпраця із Європейським Союзом у рамках досягнутих домовленостей про асоціацію. Метою поглиблення співробітництва України з ЄС у культурному секторі є не лише налагодження культурних обмінів та діалогу, а й зміна системи й підходів до управління у цій галузі, які б базувались на засадах демократії, визнання культурних прав і свобод. Питання культури займають все більш помітне місце в діяльності міжнародних і національних організацій. Стає очевиднішим потенціал культури як інструменту формування цивілізованих взаємовідносин між державами.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Андреев С. Н. Маркетинг некоммерческих субъектов. Москва: Финпресс, 2002. 320 с.
2. Байда Е. Основы менеджмента. Екатеринбург, 1998. 180 с.
3. Башун О.В. Вплив маркетингу і фандрейзингу на трансформацію бібліотек / Наук. ред. В.С. Білецький, докт. техн. наук. Донецьк: УКЦентр, 1999. 204 с.
4. Беляева Л. А., Беляева М. А. Социально-культурная деятельность: структурно-функциональная модель // Вестн. Челяб. гос. академии культуры и искусств. 2013. № 1 (33). С. 68-74.
5. Богуцький Ю. П. Українська культура в європейському контексті. Київ: Знання, 2007. 679 с.
6. Виставка українського скульптора Іоана Георга Пінзеля у Луврі. URL: <https://france.mfa.gov.ua/news/8473-vistavka-ukrajinskykogo-skulyptora-ioana-georga-pinzelya-u-luvri> (дата звернення: 16.03.2021).
7. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник для эконом. Спец. вузов . Москва: Высшая школа, 2007. 308 с.
8. Гасратян К.М. Сфера культуры в постиндустриальной экономике / Мировая экономика и международные отношения. 2001. №7. С. 84-90.
9. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник. Москва, 1997. 501 с.
10. Доманська О. А. Україна і міжнародне культурне співробітництво / Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв. 2014. № 3. С. 28-33.
11. ЄС в умовах пандемії COVID-19 підтримуватиме культурні індустрії України – Маасікас. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3139072-es-v-umovah-pandemii-covid19-pidtrimuvatime-kulturni-industrii-ukraini-maasikas.html> ( дата звернення: 18.03.2021).
12. Жаркова Л.С. Организация деятельности учреждений культуры: Учебник для студ вузов культуры и искусств. Москва: МГУКИ, 2010. 234 с.

13. Закон України «Про культуру» від 16.07.2020, № 2778-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text> (дата звернення: 16.03.2021).
14. Здіорук С. І. Культурна політика України: національна модель у європейському контексті : аналітична доповідь / С. І. Здіорук, О. М. Литвиненко, О. П. Розумна. Київ : НІСД, 2012. 64 с.
15. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие. Москва, 2009. 336 с.
16. Кафарський В. І., Савчук Б. П. Етнологія : підручник для студ. вузів. Київ: ЦНЛ, 2006. 432 с.
17. Кириллова Н. Б. Менеджмент в соціокультурній сфері. Екатеринбург: УрФУ, 2011. 190 с.
18. Кольбер Ф. и др. Маркетинг культуры и искусства. 2-я ред. / Пер. с англ. Санкт-Петербург: Изд. Васин А. И., 2004. 256 с.
19. Косцов Т.В., Переверзев М.П. Менеджмент в сфере культуры и искусства: учеб. пособие. Москва, 2007. 192 с.
20. Котлер, Ф. Шефф Д. Все билеты проданы. Стратегии маркетинга исполнительских искусств / Классика XXI, Москва, 2014. 688 с.
21. Кравченко А.И. Культурология: учеб. пособие для ВУЗов. Москва, 2003. 496 с.
22. Марков А.П. Проектирование маркетинговых коммуникаций, Учебное пособие. Санкт-Петербург: Издание Санкт-Петербургского гуманитарного университета профсоюзов, 2005. 398 с.
23. На виставку Пінзеля у Луврі привезли альбом робіт скульптора. URL: [https://zaxid.net/na\\_vistavku\\_pinzelya\\_u\\_luvri\\_priviezli\\_albom\\_robit\\_skulptora\\_n1271286](https://zaxid.net/na_vistavku_pinzelya_u_luvri_priviezli_albom_robit_skulptora_n1271286) (дата звернення: 16.03.2021).
24. На Франкфуртському книжковому ярмарку відкрився український стенд URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-culture/2800351-na-frankfurtskomu-knizkovomu-armarku-vidkrivsa-ukrainskij-stend.html> (дата звернення: 16.03.2021).

25. Наука управляти: з історії менеджменту. Хрестоматія / Упоряд. І. О. Слепцов; Пер. з рос. Л. І. Козій, М. І. Матрохіна, П. Л. Пироженко. Київ: Либідь, 1993. 304 с.
26. Офіційна сторінка Креативна Європа: Україна. URL: <https://creativeeurope.in.ua/> (дата звернення: 17.02.2021)
27. Офіційна сторінка Національного Бюро програми ЄС "Креативна Європа" в Україні (Facebook) URL: [https://www.facebook.com/creativeeurope.in.ua/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/creativeeurope.in.ua/?ref=page_internal) (дата звернення: 17.02.2021)
28. Офіційний сайт House of Europe. URL: <https://houseofeurope.org.ua/> (дата звернення: 18.03.2021).
29. Офіційний сайт Британської Ради. URL: <https://www.britishcouncil.org.ua/> (дата звернення: 18.03.2021).
30. Офіційний сайт Міністерства культури та інформаційної політики України. URL: <http://mincult.kmu.gov.ua/control> ( дата звернення: 16.03.2021).
31. Офіційний сайт програми «Культура і креативність». URL: <https://www.culturepartnership.eu/ua/more-doc> (дата звернення: 17.03.2021).
32. Офіційний сайт програми «Культурні мости» («Culture Bridges»). URL: [http://culturebridges.eu/about\\_program](http://culturebridges.eu/about_program) (дата звернення: 17.03.2021).
33. Офіційний сайт Українського інституту у Швеції. URL: <https://ukrainskainstitutet.se/ua/> (дата звернення: 16.03.2021).
34. Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент: учебник. 2-е изд., доп. и перераб. Москва: 2008. 330 с.
35. Популяризація, промоція, реклама художніх творів і культурних благ: світовий досвід та українська практика: Звіт про науково-дослідну роботу за 2013 р. / Міністерство культури і туризму України; Український центр культурних досліджень. Київ: МКТУ, УЦКД, 2013. 199 с.
36. Соколов А.В. Феномен социально-культурной деятельности. Санкт-Петербург: СПбГУП, 2003. 204 с.

37. Социально-культурная деятельность: Поиски, проблемы, перспективы / Под ред. Т.Г. Киселевой, Ю.А. Стрельцова, Б.Г. Мосалева. Москва: МГУКИ, 2000. 85 с.
38. Співробітництво у сфері культури. Програма ЄС «Креативна Європа». URL: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/posolstvo/galuzeve-spivrobitnictvo/kulturne-spivrobitnictvo-kreativna-uevropa> (дата звернення: 18.03.2021).
39. Статут Організації Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_014#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_014#Text) (дата звернення: 20.03.2021).
40. Туев В. В. Социально-культурная деятельность: понятие и предметное поле / Социально-культурная деятельность: история, теория, образование, практика : сборник статей. Кемерово : КемГАКИ, 2002. С. 30 – 33.
41. Тульчинский Г.Л., Шекова Е.Л. Менеджмент в сфере культуры : учебное пособие. Санкт-Петербург: Издательство «Лань»; «Издательство Планета Музыки», 2007. 528 с.
42. Тульчинский, Г. Л. Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие. Санкт-Петербург ; Москва; Краснодар : Лань : Планета музыки, 2009. 541 с.
43. Уваров В.В. Введение в менеджмент: учеб. пособие . Москва, 2005. 349 с.
44. Україна – ЮНЕСКО: взаємозбагачення, підтримка та співпраця. URL: <https://unesco.mfa.gov.ua/news/68682-ukrajina-junesko-vzajemozbagachennya-pidtrimka-ta-spivprasya> (дата звернення: 20.03.2021).
45. Хміль Ф. І. Основи менеджменту. Київ : Академвидав, 2003. 608 с.
46. Шекова Е.Л. Экономика и менеджмент некоммерческих организаций. Санкт-Петербург: 2003. 242 с.
47. Ярошенко Н.Н. История и методология теории социально-культурной деятельности: Учебник. Москва: МГУКИ, 2007. 360 с.



48. Ben-Ner A., Gui B. The Theory of Nonprofit Organizations Revisited. In: Anheier H.K., Ben-Ner A. (eds) The Study of the Nonprofit Enterprise. Nonprofit and Civil Society Studies (An International Multidisciplinary Series). Springer, Boston, MA. URL: [https://doi.org/10.1007/978-1-4615-0131-2\\_1](https://doi.org/10.1007/978-1-4615-0131-2_1) ( дата звернення: 26.12.2020).
49. Diggles K. Guide to Arts Marketing: The Principles and Practice of Marketing as They Apply to the Arts. London: Rhinegold, 1986. 256 p.
50. EU Neighbours portal «EU-Eastern Partnership Culture and Creativity Programme», URL: <https://www.euneighbours.eu/ru/east/eu-in-action/projects/programma-es-i-vostocnogo-partnerstva-kultura-i-kreativnost> (дата звернення: 17.03.2021).
51. EU Neighbours portal, «Eastern Partnership Culture Programme» (Програма розвитку культури для країн Східного Партнерства). URL: <https://www.euneighbours.eu/en/east/stay-informed/projects/easternpartnership-culture-programme> (дата звернення: 17.03.2021).
52. EUR-Lex (2007), «Resolution of the Council of 16 November 2007 on a European Agenda for Culture» (Резолюція «Про стратегію Ради Європи в галузі культури»). URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32007G1129%2801%29> (дата звернення: 17.03.2021).
53. EUR-Lex (2014), «Association Agreement between the European Union and its Member States and Ukraine», Official Journal of the European Union», 29 травня 2014, розділ 24, URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A22014A0529%2801%29> (дата звернення: 17.03.2021).
54. EUR-Lex (2016), «Joint Communication to the European Parliament and the Council», Official Journal of the European Union, 8 червня 2016, (Спільне комюніке Європейської комісії від 2016 року «Назустріч стратегії ЄС у сфері міжнародних культурних відносин»). URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=JOIN%3A2016%3A29%3AFIN> (дата звернення: 17.03.2021).

55. Evrard Y. Culture et marketing: incompatibilite ou reconciliation? In: Proceedings of the First International Conference on Arts Management / Ed. by F. Colbert and C. Mitchell. 1991. Montreal: Chaire de gestion des arts, Ecole des HEC. P. 37–50.
56. Freeman R.E. Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984. 276 p.
57. Goethe Institut, British Council (2018 ), «Culture in an Age of Uncertainty: The Value of Cultural Relations in Societies in Transition» (Культура в епоху невизначеності. Цінності культурних відносин у перехідних суспільствах), ст. 21, URL: <https://www.britishcouncil.org/research-policy-insight/insight-articles/culture-ageuncertainty> (дата звернення: 18.03.2021).
58. Goethe-Institut Ukraine, «Cultural Leadership Academy», (Академія культурного лідера).URL: <https://www.goethe.de/ins/ua/de/kul/sup/cva.html>. (дата звернення: 18.03.2021).
59. Hansmann, H. B. Economic theories of nonprofit organization. In W. W. Powell (Ed.), The nonprofit sector: A research handbook . 1987. P. 27-42.
60. Hirshman E. C. Aesthetics, Ideologies and the Limits of the Marketing Concept // Journal of Marketing. 1983. Vol. 47. P. 40–55.
61. Kotler P. Marketing Management: Analysis, Planning and Control. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1967. 756 p.
62. Melillo J. V. Market the Arts. New York: Foundation for the Extension and Development of American Professional Theater, 1983.
63. Mokwa M. P., Dawson W. M., Prieve E. A. Marketing the Arts. New York: Praeger, 1980.
64. Newbould G. Successful Business Politics / G. Newbould, G. Luffman. London: Gower, 1989. 456 p.
65. Official page of program «Culture bridges». URL: <http://culturebridges.eu/en> (дата звернення: 23.04..2021).