

необхідним є ефективний менеджмент. Він є «поєднанням культури, бізнесу, освіти та успішності <...> та основним пріоритетом розбудови культурно-мистецької галузі нашої країни» [22; 132]. Важливість менеджменту у сфері культури та мистецтва для України XXI століття неможливо переоцінити. В сучасній ситуації, коли сфера культури і мистецтва з усіма її складовими постають у якості товару, а економіка трансформується у творчу, креативну економіку, ефективний менеджмент має велике значення для збереження культурної спадщини країни, розвитку та просування її культурного сектору, ресурсом створення інвестиційної привабливості, засобом відновлення активного економічного життя та важливим інструментом національної безпеки.

Констатуючи сутнісні зміни в культурній сфері нашої держави, оновленні підходів до формування культурної політики, формуванні нових культурних інституцій, не можна не відзначити, що, водночас, така сутнісна структурна еволюція українського культурного сектору, оголила проблему недостатньої компетентності фахівців та, навіть їх відсутності. Здебільшого забезпечують цю потребу фахівці, що здобувають кваліфікацію вже на місці своєї роботи, маючи базово у кращому випадку освіту за дотичними напрямками, а запит секторів мистецтва та культурних індустрій на певні знання і навички не збігається із вектором роботи «фабрик кадрів» професійної і вищої освіти. «Інколи складається враження, що наші Вищі готують фахівців не для реального, а для якогось фантастичного світу, де нічого не чули про менеджмент, комунікації, фандрейзинг» – висловлюється у своїй статті «Культурна» освіта: чому, кого і як вчити?» І. Забіяка [10; 31]. Фактом залишається те, що сучасний світовий культурний процес розвивається швидше, ніж адаптується вітчизняна освітня система.

Нові реалії зумовлюють необхідність докорінної зміни професійної парадигми. Культурний процес, що розвивається за новітніми формами, потребує переформатування підготовки фахівців, котрі можуть організувати його за сучасними світовими стандартами. А отже, існує потреба розробки та впровадження нових підходів до підготовки фахівців – менеджерів культури, що зумовлює актуальність даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми підготовки фахівців-менеджерів культури присвячені публікації вітчизняних і зарубіжних учених. Зокрема науковці О. Антонюк [1], І. Безгін [2], [3], Г. Гагоорт [5], Л. Горенко [6], Л. Танюк [23] у своїх публікаціях висвітлювали загальні питання менеджменту культурно-мистецької сфери.

Особливості мистецької освіти висвітлені у ґрунтовній колективній роботі «Культурна політика та мистецька освіта: моделювання процесів» за авторством О. Безгіна, А. Бернадської, І. Кочаряна, О. Успенської [3]. У публікаціях Р. Силко, Є. Силко [21], В. Карлової [12] розкриваються особливості підготовки арт-менеджера в умовах сучасного становлення арт-ринку України.

Репрезентація авторських напрацювань, щодо підготовки менеджерів соціокультурної діяльності представлена у публікації Н. Терентьевої, Т. Скорик, Т. Дорошенко [9]. Авторська концепція курсу «Менеджмент культури і мистецтва» розкривається у науковому доробку Г. Карась [11]. Окремі технології арт-менеджменту у підготовці кадрів для сфери культури й мистецтва представлені в роботах М. Поплавського [17], С. Кулікової [14], Т. Стрітьєвич [22] та ін.

Не зважаючи на те, що інтерес до професії менеджера у сфері культури продовжує зростати, матеріалів, присвячених висвітленню методологічних, теоретичних та технологічних сторін професійної підготовки фахівців дуже мало. Аналіз наявних наукових праць свідчить, що недостатньо розробленим аспектом залишається проблема підготовки менеджерів до професійної діяльності. Часто у практичній діяльності менеджери культури спираються на власний досвід, отриманий шляхом проб та помилок, а не на професійну кваліфікацію. Усе вищезазначене свідчить, що питання менеджменту в галузі культури та мистецтв є недостатньо дослідженим та потребує подальшої розробки.

Метою статті є дослідження специфіки освіти і підготовки фахівців із менеджменту культури. Для досягнення мети, необхідно, насамперед, окреслити термінологічні межі основних понять, проаналізувати специфіку менеджменту культури, виділити його основні особливості, осмислити сутність професії «культурний менеджер» та дослідити стан справ у вітчизняному освітньому просторі з отриманням освіти за цим напрямком.

Виклад основного матеріалу. Менеджмент і культура: понятійні константи. Будь-яке дослідження, на нашу думку, слід розпочинати з встановлення термінологічних меж та уточнення понятійного апарату. Адже наукові терміни є не лише основним кодифікатором семантичної інформації, вони точно і однозначно визначають чітко окреслене спеціальне поняття будь-якої галузі науки, техніки, мистецтва, суспільного життя та його співвідношення з іншими поняттями в межах спеціальної сфери.

Із проблематикою даного дослідження пов'язані такі сталі словосполучення як «менеджмент культури», «арт-менеджмент», менеджмент у сфері культури», «менеджмент соціокультурної діяльності», які, на нашу думку, потребують розмежування і уточнення.

Значення слова *«менеджмент»* почало вживатися у західній культурі з 30-х років минулого століття. Введення у вітчизняний обіг пов'язано з крахом радянської системи планової економіки і переходом на нові умови господарювання, заснованих на принципах ринку. Найчастіше слово *«менеджмент»* вживається для позначення керівництва організацією, що займається виробництвом якогось продукту. Також *«менеджмент»* розуміється як управлінська та господарська діяльність, заснована на використанні праці, інтелекту і мотивів інших людей для досягнення поставлених цілей. Основною метою менеджменту у будь-якій сфері – встановлення найбільш раціональної організації виробничого процесу, спрямованої на мінімізацію витрат і максимізацію результату.

Сьогодні менеджмент розуміють одночасно як науку та мистецтво управління. Сфери застосування менеджменту як управлінської діяльності є доволі широкими, зокрема й у сфері культури та мистецтва.

Сама сфера культури є доволі специфічною, насамперед через те, що культура має власні закони розвитку і функціонування. Окрім того, у визначенні культури існує значна кількість інтерпретацій і трактувань, що також може ускладнювати розуміння сфери діяльності. Згідно визначення ЮНЕСКО, «культура повинна розглядатися як сукупність притаманних суспільству або соціальній групі відмінних ознак – духовних і матеріальних, інтелектуальних і емоційних. Окрім мистецтва і літератури культура розуміється як спосіб життя, «вміння жити разом», систему цінностей, традицій і вірувань [19]. Культуру також розуміють як творчість, сферу генерування та продукування нових смислів через співтворення замість споживання, творчу самореалізацію і розвиток. У широкому сенсі культура – сукупність практичних, матеріальних і духовних надбань людства. «У вузькому розумінні культура – це сфера сім'ї і побуту, виробництва, взаємодія з природою, соціально-економічне, політичне та духовне життя суспільства, що охоплює як систему виховання, освіти, духовно-мистецької творчості, так і діяльність установ і організацій, що забезпечують їхнє функціонування (школи, вищі, музеї, театри, творчі спілки, товариства, міністерства тощо)» [6; 135]. Також культуру можна розглядати як самоорганізовану систему практик, спрямованих на вираження і розвиток інтелектуальної та творчої спроможності людини, спільноти або суспільства загалом. Це, зокрема, дискурсивні, мистецько-художні, креативні, творчі, комунікативні та дослідницькі практики. Отже, культура має широке тлумачення та охоплює усю різноманітність людської діяльності. Відтак і поле для менеджерсько-управлінської діяльності у сфері культури також є достатньо широким. І лише розуміння тонкощів сфери може зробити таку діяльність успішною.

Часто у наукових і дорадчих матеріалах зустрічаються такі назви як *«культурний менеджмент»*, *«менеджмент культури»*, або *«менеджмент у сфері культури»*. Досліджуючи це питання, можна стверджувати, що це синонімічні назви і таку діяльність розглядають як планування, організацію, моніторинг процесів, пов'язаних із культурою та мистецтвом, у тому числі виробництво, розповсюдження та споживання продуктів культури.

Ще одними альтернативними позначеннями управлінської діяльності, спрямованої на сферу культури є *«менеджмент соціокультурної діяльності»*. «Соціокультурна діяльність» є специфічною людською діяльністю, спрямованою на перетворення особистості та суспільства, а також певною сферою соціальної діяльності, орієнтованою на залучення людини до культури. Головним суб'єктом виступає людина, її духовний та інтелектуальний розвиток» [16; 312]. Також соціокультурна діяльність розглядається як «певна система дій, що відображає цілі й функції політики в галузі культури та дозвілля, визначає шляхи, методи й засоби їх реалізації; є керованим суспільством і його соціальними інститутами процесом залучення людини до культури та активного включення самої людини в цей процес» [13; 17]. Під соціально-культурною діяльністю розуміють доцільну активність соціального суб'єкта (особистості, спільноти, соціального інституту, етносу, нації), спрямовану на створення, збереження, трансляцію, засвоєння і розвиток традицій, цінностей і норм культури [28; 76].

Менеджер соціокультурної діяльності має бути готовим не лише до виконання певного обсягу професійних функцій, а й до творчого пошуку нестандартних моделей організації соціально-культурного середовища та інноваційних соціальних технологій, що відповідають нагальним потребам суспільства [9; 190].

Поряд з іншими назвами управлінської діяльності у сфері культури, вживається інше поняття – *«арт-менеджмент»* (з визначальним *«арт»* – від англ. art – *мистецтво*). На думку дослідників, такий історично-закономірний наслідок склався майже через «нелегальний, «дисидентський» статус культури і мистецтва часів Радянського Союзу, коли про останні події та новачки у світовому мистецтві доводилось дізнаватись із західних газет, журналів і книг. При цьому митці, часто необґрунтовано орієнтувались на західного глядача. З того часу на пострадянському просторі складається традиція вживати слово «арт» замість звичного «мистецтво». Пізніше, коли заняття сучасним мистецтвом стало справою легальною, а саме актуальне мистецтво – предметом обговорення у засобах масової інформації та надбанням широкого

кола громадськості, іншомовне слово «арт» стали вживати у якості професійного терміну (зокрема і в поєднанні з управлінською діяльністю – арт-менеджмент).

Нерідко англійське «арт» відповідає двом значенням – «художньому» (арт-проект, арт-галерея, арт-директор тощо), та «артистичному» (арт-клуб, арт-шоу та ін.), що вказує на певну спрямованість та сферу діяльності.

Арт-менеджмент є достатньо широким полем діяльності, оскільки художньо-творчий продукт вельми різноманітний. Основна специфіка діяльності арт-менеджера базується на естетичній та організаційній складовій та пов'язана з процесами створення і розповсюдження художньо-естетичних і культурних цінностей. Недарма останнім часом арт-менеджмент визначають як науку третього тисячоліття, що забезпечує фундаментальні дослідження у сфері управління художньою діяльністю, посідаючи серединне значення «між теоретичною структурою (менеджмент) і соціальним сектором (мистецтво)», а отже – суттєво відрізняється від менеджменту.

Слід також зважати на той факт, що арт-менеджмент – це не пряму керування діяльністю творчих особистостей. Арт-менеджер лише «може створювати умови, заохочувати їх писати, робити вистави, але аж ніяк не визначати, що саме вони повинні створювати. Їх творчість можна підтримувати й стимулювати» [18; 7]. Недарма, у американському вислові: «Хто виробляє, той не управляє, хто управляє, той не виробляє» закладено істинне і адекватне сприйняття діяльності менеджера, зокрема і арт-менеджера. Діяльність управлінця у сфері мистецтва може полягати, не лише у виконанні конкретного завдання, а й створенні атмосфери та умов для виконання його іншими.

Разом із тим, арт-менеджмент у більшості своїх напрямів має чимало спільного з традиційним менеджментом послуг. Цей специфічний продукт неможливо спробувати, продемонструвати, оцінити і побачити до його отримання. Адже послуги більш за все пов'язані з такими феноменами свідомості, як розуміння, сприйняття, переживання, мислення та ін. До того ж вони в більшості своїй не підлягають зберіганню. Специфіка арт-менеджменту полягає у тому, що «будь-який процес культурної взаємодії має певну мету – досягнення нового, ціннісно-значущого результату (продукту діяльності). Звідси й випливає особлива увага до проблем організації, управління даним процесом, що тісно пов'язаний з формуванням, трансформацією та взаємодією цінностей у сучасності» [14; 177].

Арт-менеджмент є інтеграцією організаційно-управлінської та естетичної діяльності та здебільшого орієнтований на мистецьку сферу. В свою чергу мистецтво постає об'єднуючою ланкою між духовною (нематеріальною) сферою та утилітарно-практичною (матеріальною) сферою – у цьому закладена специфіка мистецтва. Воно пов'язано з продуктами матеріальної діяльності людини, вносить в них естетико-духовний зміст, має відносно самостійне значення та, врешті-решт, підпорядковується функціональному і конструктивному, практичному призначенню речей.

Отже, «арт-менеджмент» означає більш вузьку галузь знань, на відміну від «менеджменту культури», він дозволяє фахово здійснювати керівництво процесом створення художніх цінностей та їх просування на ринок культурних послуг. Специфіка арт-менеджменту вимагає знань з мистецької сфери та творчості.

Специфіка менеджменту культури. Досліджуючи менеджмент культури як діяльність та освітній напрям, насамперед слід звернути увагу на трансформаційні процеси в культурі взагалі та специфіку культури зокрема, як особливої сфери людського буття. На думку зарубіжних учених сьогодення реальність трансформувалася зі SPOD-світу зі стійкістю (S – steady), передбачуваністю (P – predictable), простотою (O – ordinary) та визначеністю (D – definite) у VUCA-світ із нестабільністю, мінливістю (V – Volatility), невизначеністю, неясністю (U – Uncertainty), складністю (C – Complexity), аморфністю, неоднозначністю, двоїстістю (A – Ambiguity) [29; 312].

Сама ж культура у таких сутнісних трансформаціях змінює стереотипне упереджене ставлення до себе і перестає мислитись як сакральна, недоторкана зона, що було «однією з найбільших перешкод, яке існувало, у ставленні до культури. <...> Мовляв, у культурі діють якісь особливі закони. <...> Там натхнення і осяяння важать більше, ніж практичні навички та й ремесло. Відповідно люди, що займаються культурою, якісь «обрані», працюють за покликанням, а не заради грошей» – пише у своїй публікації І. Забіяка [10]. Проте таке ставлення до культури поступово долається. Низкою публікацій було означено суттєві зрушення у розумінні культури з позиції її економічної ресурсності. І Безгін пише, що «для реалізації послідовного культурного розвитку, орієнтованого на сучасні потреби суспільства, необхідно розв'язати проблеми «залишкового принципу» ставлення до культури» [3; 167]. «Основою економічного розвитку будь-якої країни є створення і збереження її культурних цінностей. Культура виступає головним рушієм і показником економічних змін» – пише дослідниця А. Грушина [7; 57]. «Чим вимірюється економіка? Культурою. Чим вимірюється культура? Економікою» – зазначає Л. Танюк [23; 2]. Отже, культура починає перестає співвідноситись виключно з почуттям прекрасного. Фундаментальним принципом сучасних культурних практик усіх провідних країн світу є розуміння, що

успіх у сфері культури і мистецтва неможливий без професійного менеджменту, що забезпечує умови для створення і популяризації того чи іншого культурного продукту.

По-друге, у минулому існувало розуміння культури як економічно неприбуткової сфери та некомерційного характеру її культурного продукту. Традиційно специфіку менеджменту в сфері культури пов'язували з особливостями «духовного продукту» та «духовного виробництва».

Сьогодні ставлення до культури як до некомерційної галузі суттєво змінено. Теза про те, що культура може не лише виховувати, але й заробляти, бо є найпотужнішим чинником розвитку економіки у сучасності, є не тільки прийнятною, а й актуальною. «Культура та мистецтво завжди соціально вагомі і навіть прибуткові, оскільки виступають у ролі соціальних інвестицій. Вони акумулюють і транслюють певні базові цінності суспільства, образи, національні символи, які використовуються в комерційній і некомерційній діяльності» [4; 5]. Сфера культури та мистецтва виступає базою та інфраструктурою розвитку низки інших галузей (освіти, науки, ЗМІ, видавничої діяльності, туризму, індустрії розваг та ін.). Тому зазначені вище сфери життєдіяльності передбачають сферу культури як інфраструктуру свого розвитку та існування її взагалі. <...> До того ж сфера культури має безпосередній соціальний вплив. Це пояснюється тим, що культурні традиції й символи, мова, освіта і наука складають зміст культурної ідентичності, національної самосвідомості громадян. Це створює певну суспільну консолідацію, усвідомлення спільності щодо здійснення економічних і політичних реформ, розвитку суспільства загалом [4; 234].

Ще однією специфічною рисою менеджменту культури у нашій країні є проблема «молодості ринків». «Ринки будуються на копіюванні чи адаптації зарубіжних моделей, взірців й почасти – творчих продуктів. Наслідком молодості ринків є примітивне уявлення замовника про творче виробництво, що позначається на його очікуваннях та рівні оплати творчої праці» [21; 217]. Україна – країна молода і, відповідно, всі ринки – економічний і культурний, знаходяться на початковому етапі [27]. Проте, за оцінкою фахівців, Україна має значний потенціал у цьому напрямку. Незважаючи на те, що зараз відбувається не стільки зростання «культурного ринку», а «скільки формування його базових структур» [26].

Розглядаючи специфіку культурного менеджменту, виділимо ще одну його сутнісну особливість. Культурний менеджмент є міждисциплінарним за своїм характером; він живиться даними багатьох пов'язаних із ним сфер – культурології, соціології культури, теорії менеджменту та економіки підприємств і завдяки цьому здійснює їхній синтез та породжує нові власні підходи. Міждисциплінарність культурного менеджменту виявляється у пов'язаності з культурною політикою, яка є полем діяльності та адмініструванням культури.

Отже, перспектива виходу нашої держави на європейський ринок творчих індустрій, який наразі активно демонструє конкурентоздатність та величезні можливості, зумовила чітку тенденцію до переосмислення ролі менеджменту в галузі національної культури. Це означає, що Україна, яка твердо стала на шлях прогресивних реформ, потребує нині реформатування всіх без виключення державних і недержавних важелів впливу на управління культурно-мистецькою сферою.

Культурний менеджер та його ролі. Цілком погоджуємось із висловленням відомого куратора та культурного діяча П. Гудімова, що «культурний менеджмент це інтегроване пізнання культури [8]. Він об'єднує комунікативні, кураторські та управлінські функції. При цьому менеджмент у культурній сфері ґрунтується, передовсім, на уникненні формалізованих підходів на користь процесу пошуку творчих рішень інноваційного характеру. Класичні моделі організації часто зазнають невдачі саме в умовах креативних і мистецьких викликів. Культурний менеджмент останнім часом активно здійснюється не лише в таких жанрах, як театр, кіно, література, танець, музика чи образотворче мистецтво. Ним все більше охоплюються сфери, розташовані у так званих зонах перетину між мистецтвом і наукою, культурою і туризмом, культурою і екологією, мистецтвом і соціальною сферою.

Відтак, «людина, що працює у цій сфері – *менеджер культури* – має розумітися на основах культури, мати уявлення про весь спектр культури та інновацій, які є перманентними у цій сфері. Менеджер культури не лише артикулює речі і цінності, які є в культурному середовищі, він розмовляє однією мовою з культурним середовищем» – зазначає у проєкті про специфіку менеджменту культури П. Гудімов [8]. Проте культурне середовище не є закритим, воно задіює багатьох. «Культуру творять не тільки «архітектори, а і будівельники, чи тільки драматург з режисером і акторами театру; є ще ті, хто забезпечує світло, декорації, сценографію» [8].

Менеджмент культури – сфера у якій не існує однозначно встановлених рольових профілів менеджерів культури. «В залежності від жанру чи царини, їм доводиться щоразу мати справу з іншою постановкою завдань. Загалом можна говорити про функції «обслуговування» та «організації». В ролі «обслуговування» культурний менеджер діє як особа, що забезпечує можливість здійснення чогось, перебуваючи при цьому «в тіні». Він бере на себе турботу про проєктний менеджмент, організовує

фінанси, активно сприяє дієвій комунікації між сторонами-учасниками. В «організаторській» ролі він бере участь у процесах віднаходження ідей, ухвалення стратегічних рішень та естетичних дискусій. Крім того, багато культурних менеджерів наразі виконують ще й роль «модератора» чи «медіатора», що організовує робочий процес в умовах різних груп інтересів, або ж спонукає їх до конструктивних перемовин один з одним. У ширшому розумінні можна говорити про «спеціаліста з діяльності в зонах переходу», тобто розуміння ролі культурного менеджера, яке відштовхується від діяльності на лініях перетину інтересів різних гравців та партнерів у суспільстві [32; 30].

Культурний менеджер – це більше, ніж організаційна робота та комунікації. «Це також безпосередня участь у реалізації ідей, у творчому втіленні задумів митця, це є пошук практичних рішень. Ділові якості мають вирішальне значення. Але без любові до мистецтва у цій професії теж нічого не буде, тож треба любити мистецтво і мати гарні зв'язки» [24].

У цьому контексті заслуговують на увагу складні завдання, що стоять перед менеджерами культури. «По-перше, сучасний управлінець керує культурно-мистецькими проектами з урахуванням наявних економічних та суспільних умов – так званий менеджмент, орієнтований на результат, коли на стадії розроблення проекту обраховується його вплив на громаду, конкретну сферу та суспільство взагалі. По-друге, він уміє ризикувати в розумних межах і здатен зменшувати вплив ризикових ситуацій на фінансовий стан. Менеджер має послідовно реалізовувати програми розвитку персоналу для забезпечення життєздатності підприємства в умовах внутрішньої і зовнішньої конкуренції. А розуміння міжнародного контексту розвитку сучасної української культури допомагає українським менеджерам здійснювати промоцію своїх організацій та мистецьких проєктів, що є дуже важливим чинником у наш час» [15; 3]. Тож, стає очевидним, що на часі модернізувати систему підготовки фахівців у галузі культурного менеджменту, аби надавати майбутнім керівникам знання та вміння, адекватні стрімким змінам у світі.

Специфіка освіти і підготовки фахівців з менеджменту культури. Соціальні зміни, з дня одержання України статусу самостійної держави і до сьогодні, означаються численними перетвореннями в культурній сфері. «Проте процес забезпечення «інтелектуальної незалежності» [3; 167] ще триває. Для реалізації послідовного культурного розвитку, орієнтованого на сучасні потреби суспільства XXI століття потрібно не лише оновлювати освіту, а й здійснювати пошук оптимальних напрямів розвитку цього сектора у контексті стратегічних потреб держави. Це стосується, в першу чергу, формування нових управлінських кадрів для сфери культури, які не лише зможуть діяти у ринкових умовах, розвивати вітчизняні культурні індустрії, а й підвищувати конкурентоздатність України на світовій арені.

Який же стан справ з отриманням освіти у цій сфері? Як зазначається у оглядовій довідці Міністерства культури «талановитих митців в Україні не бракує. Але професійно організовані, комерційно успішні проєкти залишаються рідкістю. Митці не знають, де брати гроші, де показувати свої твори й без професійної допомоги тут не обійтися. Утім, професію «менеджер культури» в сучасному європейському уявленні отримати майже ніде» [15; 7]. Наш культурний менеджер бореться з браком знань. Навіть ті, хто працює круто, переважно вчилися на власному досвіді. В нас немає хорошої освіти для культурних менеджерів [20].

Низка проблем, що пов'язана з отриманням освіти за напрямом «Менеджер культури» пов'язана з декількома обставинами. По-перше, існує прогалина у відповідності попиту і пропозиції. Потреба отримати фахову освіту, особливо тими, хто вже працює у відповідних сферах, але відчуває брак знань, є високою, проте система вітчизняної вищої освіти не є довершеною. Освітні програми, які пропонують в Україні, вирізняє розмаїтість та здебільшого декларування пропозицій.

По-друге, наявні освітні пропозиції є відірваними від життя. Після завершення «тепличного» навчання люди потрапляють у реальний світ, де потрібні конкретні, натреновані навички і знання, діє жорсткий графік роботи і високі конкурентні умови. Тому сьогодні перший виклик такої освіти – формування чітких критеріїв і цілей навчання, а також зростання вимог до студентів. «Умовно, краще навчити студентів користуватися SWOT-аналізом, ніж «плекатися у них талант» або написання циклу рецензій скоріш стануть у нагоді арт-критику, ніж довгі і натхненні обговорення «багатства і краси української культури» – слушно зауважує І. Забіяка у своїй публікації [10].

Третьою, на наш погляд, украй важливою проблемою, є негнучкість системи, коли, наприклад, важко запросити і гідно оплатити працю фахівця-практика, який прочитав би окремих курс чи його частину, – ведуть до того, що навіть правильно названі курси («проектний менеджмент» чи «літературне кураторство») викладають ті, хто не завжди в них розуміються. І справа не лише у відсутності фаху у викладачів. Більша автономність університетів, факультетів та кафедр могла б мати можливість діяти за принципами попиту та пропозиції – самостійно складати бюджет і впливати на його реалізацію, простіше і легше змінювати навчальні дисципліни залежно від актуальних потреб.

У четверте, культурний менеджмент сфера вкрай динамічна. Теорія і історія мистецтва безумовно є базисом, який має засвоювати менеджер культури, проте менеджер культури – насамперед практик, який працює, наприклад, у галереї і розуміється на особливостях її роботи. Йому більше знадобиться навичка спостерігати за актуальним мистецтвом, розумітися на засадах його сучасного функціонування. Окрім того, культурний менеджер має, з одного боку, зберегти і передавати традиційне знання, з іншого – створювати нове, аналізувати середовище, продукувати концепти і оформлювати їх у проекти, забезпечувати фінансову сталість, інформаційний супровід, впроваджувати технологічні інновації в робочий процес.

По-п'яте, наші ЗВО сьогодні ще орієнтовані на теоретичне навчання. Вони не можуть похвалитися наданням практичних навичок. Має бути баланс між історико-теоретичними дисциплінами, які надають базові знання, і практичними дисциплінами, що формують конкретні вміння і навички.

Важливо також бути у міжнародному контексті. Закордонне стажування і участь у закордонних мистецьких програмах та заходах має бути сьогодні обов'язковою компонентою навчання за таким напрямом. Проте, на жаль, мало який навчальний заклад в Україні може продемонструвати реально діючі угоди з партнерськими інституціями та програмами обміну та стажуванням за таким напрямом.

Поряд із класичною освітою, існує *неформальна, або альтернативна освіта*, яка нині за фактом дає значно більше, ніж офіційні навчальні заклади. Саме поняття «неформальна освіта» увійшло до обігу наприкінці 1960-х років. Під час міжнародної конференції у Вільямсбурзі (США) 1967 р. постало питання про світову освітню кризу через проблеми із застарілими навчальними програмами та низьку здатність формальної освіти адаптуватися до глобальних змін. Стало очевидним, що здобути всі необхідні знання лише у системі офіційної освіти неможливо, а на зміну застарілій концепції «одна освіта на все життя» прийшла інша – «навчання впродовж усього життя» (lifelong education).

Неформальна освіта в нашій країні нині переживає піднесення, коли б не сказати «бум». Ще зовсім недавно на цій ниві працювали поодинокі ентузіасти – тоді замість розвиненої інфраструктури вітчизняної неформальної освіти були лише вогонь в очах і жага до реальних змін. Неформальні освітні проекти в Україні почали з'являтися за компенсаторним принципом, заповнюючи прогалини в освіті класичній. Це цілком логічно, адже реформування середньої та вищої школи – величезний проект, неформальна ж освіта – гнучкіша й легше адаптується до оновлень, а подекуди й сама є їхнім провідником. Цікаво, що і в інших країнах Європи, де неформальна освіта часом має понад столітню історію, увага до неї і надалі впевнено зростає.

Серед значної кількості можливостей для самоосвіти та неформальної освіти у сфері менеджменту культури найбільш потужним ресурсом став масштабний проект «*Культура і креативність*» [31], створений у рамках Програми ЄС та Східного партнерства. Була запущена освітня платформа з онлайн-курсами та наданням профільної літератури. Усі курси безкоштовні, присвячені вузькій та практичній темі. Наприклад, курс із програми «Креативна Європа», «Партнерство та Фандрейзинг», «Медіа-пітчінг», «Діджитал-комунікації», «Культура та креативність», «Проектний менеджмент в культурі», <https://www.culturepartnership.eu/ua/publishing/communication-course> «Комунікації», «Написання проектних заявок», «Культурна стратегія», «Адвокація», «Фінанси для креативних організацій», «Фандрейзинг», «Стратегічне планування», «Маркетинг», «Створення цінності в креативній економіці» та ін.

Також освіту з менеджменту культури можна отримати завдяки ініціативі Українського культурного фонду, який запустив відео курс з культурного менеджменту. «Культурі необхідний менеджмент. Навіть найінноваційніша ідея не знайде своїх прихильників без логіки, структури і системності» – зазначається на сайті державної інституції «Український культурний фонд» [25]. Серія відео лекцій «Дуже культурний менеджмент» містить навчальний матеріал від фахівців менеджерів теоретиків і практиків – «Як створити онлайн-медіа?», «Комунікаційна стратегія», «Як працювати з донорами і меценатами», «Як створити літературну премію», «Як організувати конференцію», «Як створити кінопремію», «Культурні кошти», «Тимблдінг», «Як створити культурний проект» тощо.

Низку освітніх курсів пропонує платформа «*Prometheus*» [33], в тому числі курс загального менеджменту, курс менеджменту креативних індустрій та курс «СМС – Система Менеджменту Ситуацій», який увібрав найсучасніші світові досягнення у системі прийняття рішень (розроблений компанією Apple Consulting® спеціально для «Prometheus») та спрямований на розуміння типових помилок у прийнятті рішень та методологію прийняття рішень.

Також можливості освіти з менеджменту культури пропонує *Creative Management Camp* [30]. СМС – Creative (кореляція з кращими представниками креативної індустрії, вивчення кейсів і стажування); Management (сучасна теорія та інтенсивна практика з управління проектами, організації подій та розробки бізнес-теорії); Camp (практика генерації ідей, командна робота, індивідуальні задачі) – корисний матеріал, для тих, хто працює у культурній сфері, створює власні проекти та організовує заходи та бажає

розібратись, як працюють креативні індустрії. Ця платформа передбачає різноманітні формати зустрічей, інтенсивів, воркшопів, дискусій та лекцій з проектного менеджменту, підприємництва, маркетингу та комунікацій у культурних, соціальних, освітніх та креативних проєктів. Платформу створено для громадських активістів, молодих організаторів та кураторів, фахівців з галузі мистецтва й культури, спеціалістів із комунікацій, маркетингу та PR, для креативних підприємців. Лектори освітньої платформи – практики, спеціалісти культурної сфери, організатори культурних заходів, засновники, куратори та менеджери незалежних сучасних ініціатив, активісти від культури, освіти та соціальних проєктів, маркетологи та піарники, що працюють у креативному секторі, проєктні менеджери та спеціалісти культурних інституцій, фахівці арт-центрів та вільних просторів.

Велика кількість освітніх програм та тренінгів надається громадськими об'єднаннями та державними інституціями, які працюють у сфері культури. Наприклад, громадська організація «Порт культури», діяльність якої спрямована на збільшення можливостей для художників та інших людей творчих професій через освіту, крос-культурні програми, виставки, конкурси і проєкти.

Практичним досвідом також можуть стати тренінги з менеджменту культури у рамках *Culture Bridges* [31] – програми розвитку українського культурного сектору, яка мала на меті налагодження ефективних зв'язків між митцями, культурними операторами та інституціями в Україні і ЄС.

Отже, в нашій країні неформальні проєкти не лише заповнюють наявний вакуум, а й намагаються запустити певні процеси оновлення в освіті.

Висновки. Конкурентоздатність та величезні можливості сучасної культури, зумовили чітку тенденцію до переосмислення фахової підготовки менеджерів у сфері культури та мистецтва.

У ході дослідження встановлено, що не існує чітких дефініцій та усталених понять у сфері, пов'язаних з менеджментом культури і мистецтва. Різноманітні поняття, прямо чи дотично, пов'язані з менеджментом у сфері культури, слід розрізнявати.

Встановлено, що «Культурний менеджмент», «Менеджмент культури», або «Менеджмент у сфері культури» є синонімічними та вживаються у розумінні планування, організації, моніторингу процесів, пов'язаних із культурою та мистецтвом, у тому числі виробництво, розповсюдження та споживання продуктів культури. Специфічними рисами менеджменту культури є економічна ресурсність, комерційна виправданість, перспективність, попри молодість ринку та його міждисциплінарний характер.

«Менеджмент соціокультурної діяльності» пов'язується з соціумом та є доцільною активністю, спрямованою на створення, збереження, трансляцію, засвоєння і розвиток традицій, цінностей і норм культури. «Арт-менеджмент» як інтеграція організаційно-управлінської і естетичної діяльності, є більш вузьким напрямком менеджменту культури та здебільшого орієнтованим на мистецьку сферу. Арт-менеджмент спрямований на керівництво процесом створення художніх цінностей та їх просування на ринок культурних послуг.

На нашу думку загальною назвою напряму має бути «Менеджмент культури». Діяльність, пов'язана з більш вузькою сферою культури – мистецтвом, доцільно йменувати – «Арт-менеджмент», а управління у сфері, пов'язаній з культурними проєктами спрямованими на соціум – «Менеджмент соціокультурної сфери».

Дослідження специфіки професії «культурний менеджер», дозволяють зробити висновок, що фаховими компетенціями культурного менеджера є комплекс інтегрованих знань і вмінь. Встановлено, що фах культурного менеджера базується на інтегрованому пізнанні культури, уявленні про весь спектр інновацій, які є постійними у цій сфері, обізнаністю у проектному менеджменті, фінансах, комунікації. До фахових компетенцій також належать ділові якості та розуміння міжнародного контексту розвитку сучасної української культури. Діяльність менеджера культури вимагає нестандартних, креативних, інноваційних рішень, вона існує на перетині різних гравців та партнерів у суспільстві.

Аналіз сучасного стану вітчизняної освіти за напрямом «Менеджер культури» дозволяє говорити про її недосконалість. Існує прогалина у відповідності попиту і пропозиції, освітні програми, які пропонують в Україні вирізняє розмаїтість та здебільшого декларування пропозицій, а наявні освітні пропозиції є відірваними від життя. Також серед недоліків виділяється негнучкість системи, відірваність від міжнародного культурного процесу. На наш погляд має бути баланс між історико-теоретичними дисциплінами, що надають базові знання, і практичними дисциплінами, що формують конкретні вміння і навички.

Поряд із класичною освітою, фахові навички можна отримати завдяки неформальній, або альтернативній освіті, яка є гнучкіша й легше адаптується до оновлень, а подекуди й сама є їхнім провідником. Неформальні проєкти не лише заповнюють наявний вакуум, а й намагаються запустити певні процеси оновлення в освіті.

На наш погляд слід формувати системну вищу освіту з менеджменту культури, яка була б гнучкою і швидко адаптованою до культурно-мистецьких трансформацій. Неформальна, альтернативна освіта може бути не тільки «додатком» до вже наявних професійних знань тих, хто обрав фах у секторі креативної економіки, а розглядатись у якості освітнього ресурсу у підготовці кваліфікованих менеджерів з культури.

Список використаних джерел та літератури

- 1 Антонюк О. В. Менеджмент культурно-мистецької сфери. *Часопис НМАУ імені П. І. Чайковського: наук. журн.* 2011. Ч. 2 (11). С. 104-110.
- 2 Безгін І. Мистецтво і ринок: нариси. Київ : ВВП «Компас», 2005. 544 с.
- 3 Безгін О. І., Бернадська А. Є., Кочарян І. С., Успенська О. Ю. Культурна політика та мистецька освіта: моделювання процесів. Київ : Ін-т культурології НАМ України, 2013. 176 с.
- 4 Богуцький Ю. П., Андрущенко В. П., Безвершук Ж. О., Новохатько Л. М. Українська культура в європейському контексті. Київ : Знання, 2007. 679 с.
- 5 Гагоорт Г. Менеджмент мистецтва. Підприємницький стиль. Львів : Літопис, 2008. 360 с.
- 6 Горенко Л. Особливості менеджменту в сфері культури: українознавчий підхід. *Україна у світовій історії*. 2014. № 1. С. 133-143. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ukr_2014_1_13 (дата звернення 16.08.24).
- 7 Грушина А. Особливості організації системи менеджменту сфери культури та мистецтв. *Вісник Київ. нац. ун-ту культури і мистецтв*. Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності: Наук. зб. Київ : Вид. центр КНУКіМ, 2018. Вип. 1. 152 с.
- 8 Гудімов П. Дуже культурний менеджмент. URL: <https://www.prostir.ua/?news=ukrajinskyj-kulturnyj-fond-zapustyv-videokurs-kulturnoho-menedzhmentu> (дата звернення 6.09.24).
- 9 Дорошенко Т. В., Терентьева Н. О., Скорик Т. В. Підготовка майбутніх фахівців напряму «Менеджмент соціокультурної діяльності»: виклики сучасності. *Вісник Черкаськ. нац. ун-ту*. Серія «Педагогічні науки». 2017. Вип. № 17-18. С. 186-194.
- 10 Забіяка І. «Культурна» освіта: чому, кого і як вчити? URL: <https://uaculture.org/texts/kulturna-osvita-chomu-i-yak-vchyty/> (дата звернення 30.09.24).
- 11 Карась Г. В. Актуальність вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент культури і мистецтва» на музичних факультетах вищих навчальних закладів. *Прикарпатський вісник НТШ: наук. журн. / Івано-Франк. осередок Наук. т-ва ім. Т. Шевченка. Івано-Франківськ*, 2017. № 3 (39). С. 240-248.
- 12 Карлова В. В. Підготовка менеджерів сфери культури до професійної діяльності в умовах становлення ринкових відносин в Україні: напрями та перспективи. *Вчені зап. ТНУ ім. В.І. Вернадського*. Серія: Державне управління. Т. 28 (67) № 1. 2017. 63 с.
- 13 Кочубей Н. В. Соціокультурна діяльність : навч. посіб. Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. Суми : Університ. книга, 2015. 121 с.
- 14 Кулікова С. Арт-менеджмент як складова частина соціокультурної діяльності. *Наук. зап.*, 2019. Серія: Педагогічні науки. Вип. 207. С. 179-175.
- 15 Модернізація менеджменту та формування нової генерації професіоналів у галузі культури. URL: https://nlu.org.ua/storage/files/Infocentr/Tematch_ogliadi/2016/modern.pdf (дата звернення 4.08.24).
- 16 Осінчук О. Теоретико-методологічні основи дослідження суті поняття «соціально-культурна сфера». *Вісник Львів. ун-ту ім. І. Франка*, Серія: Економічні науки, 2010. Вип. 43. 686 с.
- 17 Поплавський М. Менеджер культури : підручн. Київ, 1996. 416 с.
- 18 Переформатування системи управління в галузі культури та європейський досвід інноваційного розвитку. URL: https://nlu.org.ua/storage/files/Infocentr/Tematch_ogliadi/2016/dos.pdf (дата звернення 24.09.24).
- 19 Преамбула Загальної декларації ЮНЕСКО про культурну різноманітність, 2001 р. URL: <https://mfa.gov.ua/storage/app/sites/1/UNESCO%20National%20Commission/strategiya-diyalnosti-natsionalnoi-komisii-ukraini-u-spravakh-yunesko.pdf> (дата звернення 4.08.24).
- 20 «П'ять гріхів українського культурного менеджменту: що впливає та як боротися». URL: <https://www.culturepartnership.eu/ua/article/culture-management> (дата звернення 4.08.24).
- 21 Силко Р. М., Силко Є. М., Силко Р. М. Особливості підготовки арт-менеджера в умовах становлення арт-ринку в Україні. *Вісник Чернігів. нац. пед. ун-ту*. Серія: Педагогічні науки, 2018. Вип. 151 (2). С. 215-218. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuP_2018_151%282%29_51 (дата звернення 24.09.24).
- 22 Стрітьєвич Т. Арт-менеджмент: сутність поняття, види, функції, перспективи розвитку. *Актуальні питання гуманітарних наук*. Вип. 67, т. 2, 2023. С. 132-137.
- 23 Танюк Л. Культурна інновація України. *Голос України*. 2004. URL: http://gazeta.dat.ua.kultura_yak_kapital.html (дата звернення 24.09.24).
- 24 Тейзе Є. Менеджер культури: між мистецтвом і бізнесом. URL: <http://www.dw.-com/uk/менеджер-культури-між-мистецтвом-і-бізнесом/a-4750694> (дата звернення 24.09.24).
- 25 Український культурний фонд. URL: <https://ucf.in.ua/p/about> (дата звернення 14.09.24).
- 26 Філатов А. Конвульсії українського арт-ринку. URL: bankografo.com/konvulsiyiukrayinskogo-art-rinku.html (дата звернення 20.09.24).
- 27 Формування арт-ринку в Україні. Освітній ресурс Освіта.ua. URL: <http://osvita.ua/vnz/reports/culture/11255/> (дата звернення 24.09.24).

28 Щербина-Яковлева О. Ю., Світайло Н. Д., Клочко М. О., Щербина А. М. Менеджмент соціокультурної діяльності як напрям наукового та технологічного знання. Ч. 1. Дидактика, логіка, методологія. Підруч. Суми, Репозитарій СумДУ, 2018. 207 с.

29 Bennett N. What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*. 2014. N. 57 (3). P. 311-317.

30 Creative Management Camp. URL: <https://creativemanagement.in.ua/> (дата звернення 24.09.24).

31 Culture Bridges. URL: http://culturebridges.eu/training_cultural_management та ін. (дата звернення 24.09.24).

32 Föhl, Patrick S.; Wolfram, Gernot: «Masters of Interspaces». Remarks on a form of cultural management in the space of politico-cultural measures at both a national and an international level that is in keeping with the times, internal paper Goethe-Institute Vorlage: Föhl, Patrick S./Wolfram, Gernot (2014): Meister der Zwischenräume, in: *swissfuture. Magazin für Zukunftsmonitoring*, 03/14: 26-32).

33 Prometheus. URL: <https://prometheus.org.ua/courses-catalog/> (дата звернення 30.09.24).

Referens

1 Antonjuk O. V. Menedzhment kulturno-mystec'koji sfery. *Chasopys NMAU imeni P. I. Chajkovskijogho: nauk. zhurnal*. 2011. Ch. 2 (11). S. 104-110.

2 Bezghin I. *Mystectvo i rynek: narysy*. K.: VVP «Kompas», 2005. 544 s.

3 Bezghin O. I., Bernads'ka A. Je., Kocharjan I. S., Uspens'ka O. Ju. *Kulturna polityka ta mystec'ka osvita: modeljuvannya procesiv*. K.: Instytut kulturologhiji NAM Ukrainy, 2013. 176 s.

4 Boghuc'kyj Ju. P., Andrushhenko V. P., Bezvershuk Zh. O., Novokhatko L. M. *Ukrains'ka kultura v jevropejs'komu konteksti*. K.: Znannya, 2007. 679 s.

5 Ghaghoort Gh. *Menedzhment mystectva. Pidpryjemnyckyj stylj*. Ljviv: Litopys, 2008. 360 s.

6 Ghorenko L. Osoblyvosti menedzhmentu v sferi kultury: ukrajinoznachnyj pidkhyd. *Ukraina u svitovij istoriji*. 2014. # 1. S. 133-143. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ukr_2014_1_13 (data zvernennja 16.08.24).

7 Ghrushyna A. Osoblyvosti orghanizaciji systemy menedzhmentu sfery kultury ta mystectv. *Visnyk Kyjivskogho nacionalnogho universytetu kultury i mystectv*. Serija: Menedzhment sociokulturnoji dijalnosti: Naukovyj zbirnyk. Kyjiv : Vyd. centr KNUKiM, 2018. Vypusk 1. 152 s.

8 Ghudimov P. Duzhe kulturnyj menedzhment. URL: <https://www.prostir.ua/?news=ukrajinskyj-kulturnyj-fond-zapustyv-videokurs-kulturnoho-menedzhmentu> (data zvernennja 6.09.24).

9 Doroshenko T.V., Terent'jeva N.O., Skoryk T. V. Pidghotovka majbutnikh fakhivciv naprjamu «Menedzhment sociokulturnoji dijalnosti»: vyklyky suchasnosti. *Visnyk Cherkas'kogho nacionalnogho universytetu*. Serija «Pedagoghichni nauky». 2017. Vypusk # 17-18. S. 186-194.

10 Zabijaka I. «Kulturna» osvita: chomu, kogho i jak vchyty? URL: https://uaculture.org/texts/kulturna-os_vita-chomu-i-yak-vchyty/ (data zvernennja 30.09.24).

11 Karasj Gh.V. Aktualnistj vyvchennja navchalnoji dyscypliny «Menedzhment kultury i mystectva» na muzychnykh fakul'tetakh vyshhykh navchalnykh zakladiv. *Prykarpats'kyj visnyk NTSh: naukovyj zhurnal / Ivano-Frank. osередok Nauk. t-va im. Shevchenka*. Ivano-Frankivsk, 2017. # 3 (39). S. 240-248.

12 Karlova V.V. Pidghotovka menedzheriv sfery kultury do profesijnoi dijalnosti v umovakh stanovlennja rynkovykh vidnosyn v Ukraini: naprjamy ta perspektyvy. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskogho*. Serija: Derzhavne upravlinnja, Tom 28 (67) # 1 2017, 63 s.

13 Kochubej N. V. Sociokulturna dijalnistj : navch. posib. *Nac. ped. un-t im. M. P. Draghomanova*. Sumy: Universytets'ka knygha, 2015. 121 s.

14 Kulikova S. Art-menedzhment jak skladova chastyna sociokulturnoji dijalnosti. *Naukovi zapysky*. Serija : Pedagoghichni nauky. Vypusk 207, S. 179-175.

15 Modernizacija menedzhmentu ta formuvannya novoji gheneraciji profesionaliv u ghaluzi kultury. URL: https://nlu.org.ua/storage/files/Infocentr/Tematich_ogliadi/2016/modern.pdf (data zvernennja 4.08.24).

16 Osinchuk O. Teoretyko-metodologhichni osnovy doslidzhennja suti ponjattja «socialjno-kulturna sfera». *Visnyk Ljviv. un-tu im. I. Franka*, Serija ekon. 2010. Vyp. 43. 686 s.

17 Poplavs'kyj M. *Menedzher kultury : pidruchnyk*. Kyjiv, 1996. 416 s.

18 Pereformatuvannya systemy upravlinnja v ghaluzi kultury ta jevropejs'kyj dosvid innovacijnogho rozvytku. URL: https://nlu.org.ua/storage/files/Infocentr/Tematich_ogliadi/2016/dos.pdf (data zvernennja 24.09.24).

19 Preambula Zaghaljnoji deklaraciji JuNESKO pro kulturnu riznomanitnistj, 2001 r. URL: <https://mfa.gov.ua/storage/app/sites/1/UNESCO%20National%20Commission/strategiya-diyalnosti-natsionalnoi-komisii-ukraini-u-spravakh-yunesko.pdf> (data zvernennja 4.08.24).

20 «P'jatj ghrihiv ukrajinskogho kulturnogho menedzhmentu: shho vplyvaje ta jak borotysja». URL: <https://www.culturepartnership.eu/ua/article/culture-management> (data zvernennja 4.08.24).

21 Sylko R. M., Sylko Je. M. Sylko R. M. Osoblyvosti pidghotovky art-menedzhera v umovakh stanovlennja art-rynku v Ukraini. *Visnyk Chernighivskogho nacionalnogho pedagoghichnogho universytetu*. Serija: Pedagoghichni nauky. 2018. Vyp. 151(2). S. 215-218. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuP_2018_151%282%29__51 (data zvernennja 24.09.24).

22 Stritjjevyh T. Art-menedzhment: sutnistj ponjattja, vydy, funkciji, perspektyvy rozvytku. *Aktualni pytannja ghumanitarnykh nauk*. Vyp. 67, tom 2, 2023, s.132-137.

23 Tanjuk L. Kulturna innovacija Ukrainy. *Golos Ukrainy*. 2004. URL: http://gazeta.dat.ua/kultura_yak_kaapital.html (data zvernennja 24.09.24).

- 24 Tejze Je. Menedzher kultury: mizh mystectvom i biznesom. URL: <http://www.dw.-com/uk/menedzher-kuljtury-mizh-mystectvom-i-biznesom/a-4750694> (data zvernennja 24.09.24).
- 25 Ukrajinskyj kulturnyj fond. URL: <https://ucf.in.ua/p/about> (data zvernennja 14.09.24).
- 26 Filatov A. Konvulsiji ukrajinskogho art-rynku. URL: bankografo.com/konvulsiyuukrayinskogo-art-rinku.html (data zvernennja 20.09.24).
- 27 Formuvannja art-rynku na Ukraini. Osvitnij resurs Osvita.ua. URL: <http://ru.osvita.ua/vnz/reports/culture/11255/> (data zvernennja 24.09.24).
- 28 Shherbyna-Jakovleva O.Ju., Svitajlo N.D., Klochko M. O., Shherbyna A. M. Menedzhment sociokulturnoji dijalnosti jak naprjam naukovocho ta tekhnologichnocho znannja. Chastyna 1. Dydaktyka, loghika, metodologhija. Pidruchnyk. Sumy, Repozytarij SumDU, 2018. 207 s.
- 29 Bennett N. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*. 2014. No. 57 (3). P. 311-317.
- 30 Creative Management Camp. URL: <https://creativemanagement.in.ua/> (дата звернення 24.09.24).
- 31 Culture Bridges. URL: http://culturebridges.eu/training_cultural_management та ін. (дата звернення 24.09.24).
- 32 Föhl, Patrick S.; Wolfram, Gernot (2014): «Masters of Interspaces». Remarks on a form of cultural management in the space of politico-cultural measures at both a national and an international level that is in keeping with the times, internal paper Goethe-Institute Vorlage: Föhl, Patrick S./Wolfram, Gernot (2014): Meister der Zwischenräume, in: *swissfuture. Magazin für Zukunftsmonitoring*, 03/14: 26-32).
- 33 Prometheus. URL: <https://prometheus.org.ua/courses-catalog/> (дата звернення 30.09.24).

CULTURE AND MANAGEMENT IN THE NATIONAL EDUCATIONAL SPACE : STATUS, CHALLENGES, PROSPECTS

Uvarova Tetiana – Candidate of Sciences (Study of Art), professor, Department of arts and humanitarian studies, International Humanitarian University, Odessa

The article actualizes the problem of training specialists in the field of cultural management. By studying the essence of the relationship between management and culture, an attempt is made to outline the terminological boundaries of the basic concepts and analyze the specifics of cultural management as an activity. Such specific features as economic resourcefulness, commercial feasibility, prospects and interdisciplinarity are highlighted. The professional competencies of a cultural manager are comprehended. It is established that the specialty of a cultural manager is based on integrated knowledge of culture, awareness of project management, finance, and communication. The professional competencies also include business qualities and understanding of the international context of activity, creativity. The article analyzes the state of national education in the field of «Culture Manager». Gaps and shortcomings are identified. It is proposed to consider non-formal, alternative education as an additional resource in the training of cultural managers along with classical education.

Key words: culture, management, «cultural management», «cultural management», «management in the field of culture», «management of socio-cultural activities», «art management».

UDC 37.316.378.33.001.9

CULTURE AND MANAGEMENT IN THE NATIONAL EDUCATIONAL SPACE: STATUS, CHALLENGES, PROSPECTS

Uvarova Tetiana – Candidate of Sciences (Study of Art), professor, Department of arts and humanitarian studies, International Humanitarian University, Odessa

The competitiveness and enormous opportunities of modern culture have led to a rethinking of the professional training of managers in the field of culture and art.

The purpose of the article is to study the specifics of national education and training of specialists in cultural management.

The methodological basis was the analytical method, which allowed obtaining information about the object, examining each element in detail, identifying its properties and connection with other components.

Results. The article actualizes the issue of the essence of the relationship between management and culture. The conceptual apparatus is clarified and the terminological boundaries of the main concepts are outlined. It is established that «cultural management», «cultural management», or «management in the field of culture» are synonymous and are used in the sense of planning, organization, monitoring of processes related to culture and art, including the production, distribution and consumption of cultural products. «Management of socio-cultural activities» is associated with society and is an appropriate activity aimed at creating, preserving, broadcasting, assimilating and developing cultural traditions, values and norms. «Art management» as an integration of organizational, managerial and aesthetic activities is a narrower area of cultural management and is mostly focused on the artistic sphere.

The specifics of cultural management are analyzed and such specific features as economic resourcefulness, commercial feasibility, and interdisciplinarity are highlighted.

The professional competencies of a cultural manager are outlined. It has been established that the specialty of a cultural manager is a complex of integrated knowledge and skills based on knowledge of culture, an understanding of the whole range of innovations, awareness of project management, finance, communication, business skills, knowledge of the international context, and creativity.

The current state of national education in the field of «Cultural Management» is analyzed. It is found that there is a gap in the matching of supply and demand, educational programs offered in Ukraine are characterized by diversity and mostly declaration of offers, and the existing educational offers are detached from life. There is an imbalance between historical and theoretical disciplines that provide basic knowledge and practical disciplines that develop specific skills. The author also highlights the system's inflexibility and isolation from the international cultural process, which must be overcome in the national education system in this area.

It is emphasized that, along with classical education, professional skills can be acquired through non-formal or alternative education, which is more flexible and easier to adapt to updates, and sometimes is itself a guide to them. Informal projects not only fill the existing vacuum, but also try to launch certain processes of renewal in education.

Conclusion. In our opinion, it is necessary to form a systematic higher education in cultural management that is flexible and quickly adaptable to cultural and artistic transformations. Non-formal, alternative education can be not only a «supplement» to the existing professional knowledge of those who have chosen a profession in the creative economy sector, but can also be considered as an educational resource in the training of qualified cultural managers.

Key words: culture, management, «cultural management», «cultural management», «management in the field of culture», «management of socio-cultural activities», «art management».

Надійшла до редакції 9.01.2023 р.

УДК: 39:008

КУЛЬТУРНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ГУЦУЛЬЩИНИ І ФОРМИ ЙОГО ПРЕЗЕНТАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ : УПРАВЛІНСЬКИЙ ВИМІР

Лілія.Лучинська – здобувачка освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальності 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», Рівненський державний гуманітарний університет, Рівне
<https://doi.org/10.35619/ucpmk.vi49.920>
lilyaluchynska0912@gmail.com

Сергій Виткалов – доктор культурології, професор, професор кафедри івент-індустрій, культурології та музеєзнавства, Рівненський державний гуманітарний університет, Рівне
<http://orcid.org/0000-0001-5345-1364>
sergiy_vsv@ukr.net

Аналізується культурний потенціал Гуцульщини та форми його презентації в сучасних умовах. Актуальність теми обумовлена значним культурним, історичним та природним потенціалом регіону, який може стати основою для розвитку різних видів туризму та культурних заходів. Досліджуються виклики та можливості, що стоять перед Гуцульщиною, аналізується вплив пандемії COVID-19 та війни в Україні на туристичну сферу. Окрема увага приділяється освітнім ініціативам, музейній діяльності та культурним фестивалям, що сприяють популяризації гуцульської культури та розвитку регіону. Розглядаються інтерактивні методи музейної діяльності, що залучають молодь до вивчення гуцульських традицій, а також різні форми культурних заходів, таких як фестивалі, що об'єднують місцевих жителів і туристів. Аналізується роль громадських організацій та державних інституцій у збереженні й розвитку культурної спадщини Гуцульщини, а також пропонуються стратегії для підвищення туристичної привабливості регіону. Увагу приділено питанням економічного розвитку та стійкості регіону в умовах сучасних викликів.

Ключові слова: туристична сфера, культурний потенціал, Гуцульщина, COVID-19, війна в Україні, культурні заходи, музейна діяльність, освітні ініціативи.

Постановка проблеми. Сучасний стан розвитку України стимулює посилену увагу до регіональної культурної практики, позаяк саме регіони демонструють численні ініціативи в усіх сферах суспільного життя. Тож і питання вивчення потенціалу Гуцульщини та форм його презентації в нинішніх умовах є багатоаспектною темою, що вимагає комплексного наукового підходу. Гуцульщина, як унікальний етнографічний регіон України, володіє значним культурним, історичним та природним потенціалом, який може стати основою для розвитку різних видів туризму та культурних заходів. Однак, використання цього потенціалу стикається з низкою викликів, що потребують детального аналізу та розробки стратегічних рішень.

Існує проблема ідентифікації та інвентаризації культурної спадщини Гуцульщини. Багато культурних об'єктів та практик залишаються мало дослідженими або взагалі невідомими широкій громадськості. Це призводить до втрати культурної ідентичності та зниження інтересу до регіону як серед місцевих жителів, так і потенційних туристів. Недостатня інфраструктура та слабкий рівень розвитку туристичних послуг обмежують можливості презентації гуцульської спадщини. Незважаючи на багатий природний потенціал, зокрема, Карпатські гори, мінеральні джерела та мальовничі ландшафти, регіон страждає від недостатнього фінансування та відсутності сучасної туристичної інфраструктури. Існує проблема недостатньої промоції та маркетингу культурного та туристичного потенціалу Гуцульщини. Сучасні PR-технології та інструменти цифрового маркетингу можуть суттєво підвищити привабливість