

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ І. І. МЕЧНИКОВА

Економіко-правовий факультет

Кафедра публічного управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

на тему:

«Управління проєктами в установах сфери культури

(на прикладі ОНАТОБ)»

«Project management in cultural institutions (on the example of ONAOBT)»

Виконав: здобувач заочної форми навчання
спеціальності 073 Менеджмент
Освітня програма «Менеджмент організацій
і адміністрування»
Максименко Ірина Валеріївна

Керівник: канд. екон. наук, доцент
Смірнова К. В. _____

Рецензент: канд. екон. наук, доцент
Тюлькіна К.О.

Рекомендовано до захисту:
протокол засідання кафедри
№ ____ від ____ . ____ . 2024 р.

Завідувачка кафедри
_____ проф. Олена ПАВЛЕНКО
(підпис)

Захищено на засіданні ЕК № ____
протокол № __ від ____ . ____ . 2024 р.

Оцінка _____ / _____ / _____
(за національною шкалою/шкалою ECTS/ бали)
Голова ЕК
_____ проф. Олена ПАВЛЕНКО
(підпис)

Одеса 2024

А Н О Т А Ц І Я

на кваліфікаційну роботу магістра на тему:

«Управління проєктами в установах сфери культури (на прикладі ОНАТОБ)»

Максименко Ірини Валеріївни

Актуальність теми. В сучасних умовах глобалізації, цифровізації та розвитку креативних індустрій управління проєктами в установах сфери культури є надзвичайно актуальним. Це пояснюється тим, що по-перше, сфера культури стала важливим елементом економіки багатьох країн, по-друге, установи культури часто мають обмежене фінансування та ресурси, і саме проєктний підхід дає можливість оптимізувати управління фінансовими, людськими та матеріальними ресурсами, підвищуючи ефективність їх роботи. При цьому посилюється відповідальність держави за обрану стратегію реалізації культурної політики як одного із видів стратегічної управлінської діяльності. Інакше оцінюється роль держави як суб'єкта управління, усвідомлюється необхідність розробки інноваційних концепцій культурної політики.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є дослідження управління проєктною діяльністю як форми організації соціально-культурних заходів в установах сфери культури, в тому числі, на прикладі ОНАТОБ (Одеського національного академічного театру опери та балету).

Завдання роботи полягають у такому: розглянути роль культури за програмними документами міжнародних організацій та нормативними документами України; визначити сутність проєктів у соціально-культурній сфері та виявити механізми використання культурного потенціалу як чинника розвитку України; дослідити методологію формування культурної стратегії та джерела проєктного фінансування; виявити роль креативних індустрій у контексті інноваційного розвитку; розглянути специфіку соціально-культурного проєктування на прикладі ОНАТОБ та трендові напрями проєктної діяльності на прикладі театральної індустрії.

Об'єкт дослідження є сучасна проєктна діяльність в установах сфери культури.

Предмет дослідження є особливості управління культурними проєктами у театральній сфері (на прикладі ОНАТОБ).

Методи дослідження: аналіз і синтез, методи систематизації, порівняння, узагальнення, групування, описовий, табличний тощо.

Теоретичне значення дослідження полягає у виявленні сучасних тенденцій та умов формування проєктів в установах сфери культури України. У роботі також представлені пропозиції та рекомендації управління культурними проєктами на прикладі ОНАТОБ.

Результати роботи рекомендовано використовувати в діяльності закладів сфери культури для формування іміджу та розширення перспектив їхнього розвитку.

Структура кваліфікаційної роботи магістра включає: основна частина – 84 стор.; таблиць – 6; рисунків – 7; літературних джерел – 62.

Ключові слова (5-10): проєкти, проєктна діяльність, установи сфери культури, заклади культури, креативні індустрії, малі проєктні форми, трендові напрями проєктної діяльності, імерсивний театр.

S U M M A R Y

for master's qualification work on the topic:

«Project management in cultural institutions (on the example of ONAOBT)»

Maksymenko Iryny Valeriivny

Actuality of theme. In the current conditions of globalization, digitalization and development of creative industries, project management in cultural institutions is extremely relevant. This is explained by the fact that, firstly, the sphere of culture has become an important element of the economy of many countries, and secondly, cultural institutions often have limited funding and resources, and it is the project approach that makes it possible to optimize the management of financial, human and material resources, increasing the efficiency of their work. At the same time, the state's responsibility for the chosen strategy for implementing cultural policy as one of the types of strategic management activities is increasing. The role of the state as a management entity is assessed in different ways, and the need to develop innovative concepts of cultural policy is recognized.

The purpose of the master's qualification work is to research the management of project activities as a form of organization of social and cultural events in cultural institutions, including, on the example of ONAOBT (Odesa National Academic Theater of Opera and Ballet).

The objectives of the work are as follows: to consider the role of culture according to the program documents of international organizations and normative documents of Ukraine; determine the essence of projects in the socio-cultural sphere and identify the mechanisms of using the cultural potential as a factor in the development of Ukraine; to investigate the methodology of cultural strategy formation and sources of project financing; identify the role of creative industries in the context of innovative development; to consider the specifics of socio-cultural planning on the example of ONAOBT and trend directions of project activity on the example of the theater industry.

The object of the research is the modern project activity in cultural institutions.

The subject of the study is the peculiarities of managing cultural projects in the theater sphere (on the example of ONAOBT).

Research methods: analysis and synthesis, methods of systematization, comparison, generalization, grouping, descriptive, tabular, etc.

The theoretical significance of the research lies in the identification of modern trends and conditions for the formation of projects in cultural institutions. The work also presents proposals and recommendations for the management of cultural projects based on the example of ONAOBT.

The results of the work are recommended to be used in the activities of cultural institutions to shape their image and expand their development prospects.

The structure of the master's thesis includes: main part - 84 pages; tables - 6; drawings - 7; literary sources - 62.

Keywords (5-10): projects, project activity, cultural institutions, cultural institutions, creative industries, small project forms, trend areas of project activity, immersive theater.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В УСТАНОВАХ СФЕРИ КУЛЬТУРИ В РАМКАХ ДЕРЖАВНОЇ КУЛЬТУРНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ.....	8
1.1. Управління проєктами у сфері культури та мистецтва в рамках концепції культури як «глобального суспільного блага».....	8
1.2. Державна культурна політика сучасної України.....	16
1.3. Особливості управління проєктами в сфері культури.....	25
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В УСТАНОВАХ СФЕРИ КУЛЬТУРИ.....	31
2.1. Проєктний підхід як чинник культурного поступу.....	31
2.2. Методологія формування культурної стратегії та джерела фінансування проєктів в установах сфери культури.....	36
2.3. Роль креативних індустрій у контексті інноваційного розвитку...	47
РОЗДІЛ 3 СПЕЦИФІКА СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО ПРОЄКТУВАННЯ (НА ПРИКЛАДІ ОНАТОБ).....	55
3.1. Загальна характеристика діяльності Одеського національного академічного театру опери та балету (ОНАТОБ).....	55
3.2. Малі проєктні форми в управлінні розвитком закладів культури	68
3.3. Трендові напрями проєктної діяльності у сфері театральної індустрії.....	77
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85

ВСТУП

Актуальність дослідження. В сучасних умовах глобалізації, цифровізації та розвитку креативних індустрій управління проектами в установах сфери культури є надзвичайно актуальним, оскільки стає ключовим інструментом для досягнення стратегічних цілей, залучення аудиторії, забезпечення сталого розвитку та підвищення ефективності діяльності установ. Це пояснюється тим, що по-перше, сфера культури стала важливим елементом економіки багатьох країн, по-друге, установи культури часто мають обмежене фінансування та ресурси, і саме проєктний підхід дає можливість оптимізувати управління фінансовими, людськими та матеріальними ресурсами, підвищуючи ефективність роботи. Управління проєктами у цій галузі дозволяє не лише зберігати культурну спадщину, а й створювати нові культурні продукти, що сприяють економічному розвитку.

Установи культури виконують важливу соціальну функцію, формуючи національну ідентичність, зберігаючи традиції, сприяючи освіті та об'єднанню суспільства, тож проєктне управління дозволяє реалізовувати програми, спрямовані на вирішення соціальних проблем через культурні ініціативи. Підвищення конкуренції серед закладів сфери культури також вимагає від традиційних установ адаптації та впровадження проєктного підходу для підтримки своєї конкурентоспроможності. Крім того, актуалізується застосування новітніх технологій у закладах сфери культури, що, в тому числі, потребує проєктного підходу (наприклад, створення цифрових архівів, онлайн-виставок або VR-додатків для музеїв), що вимагає нових методів управління.

Теоретико-методологічні основи теми кваліфікаційної роботи розроблено у дослідженнях І. Андрощук, І. Березюк-Рибак, О. Бойко, І. Ганжала, Н. Головач, Н. Івановської, Н. Ільченко, Т. Заряжко, Т. Калити, В. Комар, О. Кулешник, Я. Мартинишина, С. Оборської, О. Степанченко, Н. Фроленкової, Я. Шиян, В. Шульгіної, О. Яковлева та ін.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є дослідження управління проєктною діяльністю як форми організації соціально-культурних заходів в установах сфери культури, в тому числі, на прикладі ОНАТОБ (Одеського національного академічного театру опери та балету).

Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких завдань:

- розглянути роль культури за програмними документами міжнародних організацій та нормативними документами України;
- визначити сутність проєктів у соціально-культурній сфері та виявити механізми використання культурного потенціалу як чинника розвитку України;
- дослідити методологію формування культурної стратегії та джерела проєктного фінансування;
- виявити роль креативних індустрій у контексті інноваційного розвитку;
- розглянути специфіку соціально-культурного проєктування на прикладі ОНАТОБ та трендові напрями проєктної діяльності на прикладі театральної індустрії.

Об'єкт дослідження - сучасна проєктна діяльність в установах сфери культури.

Предмет дослідження – особливості управління культурними проєктами у театральній сфері (на прикладі ОНАТОБ).

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові та законодавчі документи, наукові розробки вчених, матеріали періодичних видань та ресурси мережі Internet з досліджуваної теми.

У роботі використано такі методи дослідження: аналіз і синтез, методи систематизації, порівняння, узагальнення, групування, описовий, табличний тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в апробації та адаптації запропонованих соціокультурних креативних проєктів для окремих цільових груп, а також для розвитку та популяризації української культури у світі.

Практичне значення полягає у можливості використання результатів, викладених у кваліфікаційній роботі, для подальшого застосування їх у практичній діяльності в установах у сфері культури.

Результати дослідження автора роботи пройшли апробацію у вигляді опублікованих наукових статей, а також доповідей на міжнародних форумах:

- Максименко І. В. Театральна педагогіка і робота з аудиторією глядачів: заняття для всієї родини. Матеріали науково-практичних конференцій пам'яті театрознавця Євгенія Русаброва. Збірка друга (2018-2023). До десятиріччя проведення конференції / уклад. Ю. Щукіна; ред. У. Крук. Харків: Колегіум, 2023. С. 68-73. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Zbirka/Materialy_naukovo-praktychnykh_konferentsii_pamiaty_teatroznavsia_Yevheniia_Rusabrova_Zbirka_2_2018.pdf?PHPSESSID=lrv0nd1n8k8limaumjuuvvd7k2;

- Максименко І. В. Міжнародні проєкти: відчинені двері для творчої молоді. Всеукраїнська наукова конференція «Театрознавство і театрознавча освіта: виклики часу» до 80-річчя від заснування кафедри театрознавства ХНУМ імені І. П. Котляревського, 26-27 квітня 2024 року; (<https://youtu.be/YpLU8tlaFfE?si=hs5UzWFuscAsqYzD>) (готується до друку у 2025 році);

- Maksymenko I. Theatrical Pedagogy - Family Clubs In Theatres For Children & Youth. 21st ASSITEJ World Congress & Performing Arts Festival for Children & Young People Entitled Voices of a New World, Havana, Cuba, 24th May - 1st June 2024. URL: <https://tickets.assitejonline.org/en/events/91/online-only-recording-theatrical-pedagogy-family-clubs-in-theatres-for-children-youth>.

Структура роботи. Робота складається зі змісту, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 92 сторінки.

РОЗДІЛ 1

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В УСТАНОВАХ СФЕРИ КУЛЬТУРИ В РАМКАХ ДЕРЖАВНОЇ КУЛЬТУРНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

1.1. Управління проєктами у сфері культури та мистецтва в рамках концепції культури як «глобального суспільного блага»

У сучасному суспільстві управління проєктами як методологія та нова культура управління впроваджується на всіх рівнях, у всіх закладах культури України. Разом з тим значна частина закладів культури сьогодні знаходиться на самому початку шляху освоєння технології проєктного управління. Керівники таких установ відчують потребу у методичній, інформаційній, технологічній підтримці, у фахівцях, здатних застосовувати методологію управління проєктами у професійній діяльності.

В останні роки зміни, що відбулися в інституційному полі культури України були обумовлені появою нових учасників культурної діяльності. Проєкти, з якими та в яких працюють фахівці закладів культури, надзвичайно різноманітні. Вони можуть відрізнятися за сферою використання та застосування, складом предметної області, масштабами, тривалістю, впливом результатів тощо.

Проєкт, який реалізується у сфері культури - це складний, унікальний концептуальний продукт, який характеризується специфічним науково-стратегічним баченням, пов'язаністю з цінностями культури, чіткою орієнтацією на вирішення соціально та культурно значущих проблем. Успіх проєкту багато в чому залежить від управління. Управління проєктом - це особливий вид діяльності - технологія, яка дозволяє оптимізувати процеси, зробити їх передбачуваним та контрольованим. По суті це стратегія, яка вказує, як проєкт досягне мети і яким шляхом прийде до успіху.

За даними ЮНЕСКО, сектор культури та творчості є однією з найпотужніших рушійних сил розвитку у світі. На нього припадає понад 48 мільйонів робочих місць у світі (причому майже половину з них займають жінки), що становить 6,2% усіх існуючих робочих місць і 3,1% світового ВВП. Крім того, цей сектор забезпечує зайнятість та можливості для найбільшої кількості молодих людей віком до 30 років [1].

Концепція культурної безпеки була реалізована ще у 80-ті рр. ХХ ст. у Новій Зеландії, де дійшли висновку, що успіх у забезпеченні культурної безпеки неможливий без урахування традицій та звичаїв народів. Культурна політика і «м'яка сила» виявляються не тільки механізмом використання культурного потенціалу для зміцнення світових позицій, а й інструментом, здатним зберегти власну ідентифікацію, культурну спадщину та пам'ять.

Концепція культури як суспільного блага набрала обертів після декларації Всесвітньої конференції ЮНЕСКО з питань культурної політики та сталого розвитку - MONDIACULT 2022 (МОНДІАКУЛЬТ 2022), яка підкреслила роль культури як рушійної сили сталого розвитку та звернулася до Секретаря Організації Об'єднаних Націй (ООН) з проханням: «загальне - інтегрувати та закріпити культуру як глобальне суспільне благо в порядку денному ООН на період після 2030 року як самостійну мету» [2].

MONDIACULT 2022 (МОНДІАКУЛЬТ 2022) із культурної політики відбувся через сорок років після першої Всесвітньої конференції, яка пройшла в Мехіко (Мексика) в 1982 р. та через 24 роки після Всесвітньої конференції ЮНЕСКО з культурної політики з метою розвитку, що відбулася у Стокгольмі (Швеція) 1998 р. [3].

На початку конференції представники різних регіонів озвучили основні ключові вектори розвитку культурної політики. Так, для регіону Європи та Північної Америки було виділено такі пріоритетні напрями: зміцнення синергії між культурою та освітою для сприяння розумінню культурної різноманітності; підтримка адаптації культурної політики до цифрової трансформації шляхом створення більш системної взаємодії між культурною

та цифровою політикою; вдосконалення формулювання та прийняття культурних прав як невід'ємної частини основних прав людини для вирішення проблеми зростаючої нерівності в плюралістичних суспільствах, у тому числі щодо визначення культури як суспільного блага [4].

Своєю чергою, арабські країни закликали до більш системної участі громадянського суспільства у розробці та реалізації культурної політики в арабському регіоні з метою максимального соціального включення та розширення прав та можливостей усіх верств суспільства. Основними завданнями для регіону стали: посилення ролі культури у підтримці світобудування; зайнятість молоді у сфері культури; зацифрування культурної спадщини та архівів; зміцнення політичного діалогу в галузі культури через постійні глобальні та регіональні форуми під егідою ЮНЕСКО з метою зміцнення багатосторонності при одночасному подальшому використанні культури для перспектив сталого розвитку в регіоні арабських держав та за її межами; зміцнення нормативно-правової бази у сфері культури у контексті цифрової трансформації.

У рамках заходу відбулося 94 міжнародних форумів, 59 конференцій, 29 бесід, 14 паралельних зустрічей, 15 дискусій та було представлено 270 пропозицій громадян. Держави-члени ЮНЕСКО схвалили заключну Декларацію, основними пунктами якої стали: реалізація всіх прав людини, зокрема культурних прав - індивідуальних та колективних - у всіх пов'язаних з культурою областях, починаючи зі збереження культурної спадщини і закінчуючи розвитком культурної та творчої галузей, у тому в числі цифрового середовища, «в інтересах побудови більш справедливої та рівноправної глобальної спільноти та скорочення проявів нерівності, включаючи жінок, молодь, дітей, корінних народів, осіб африканського походження, людей з обмеженими фізичними та психологічними потребами та вразливих груп населення»; поглиблення взаємодії між сферами культури та освіти; визнання культури як «глобальне суспільне благо» та включення її до обговорення в галузі розвитку на період після 2030 р.; запровадження

питань культурної спадщини у міжнародні дискусії щодо проблеми зміни клімату; розвиток міжнародного діалогу під егідою ЮНЕСКО з питань повернення та реституції культурних цінностей (незаконно вивезених предметів культурної спадщини), до країн їх походження та до країн, що не підпадають під дію положень Конвенції ЮНЕСКО 1970 р. [3].

Цінність культури на міжнародному рівні підтверджена доповіддю «Перспективи креативної економіки 2022» Конференції ООН з торгівлі та розвитку (UNCTAD, United Nations Conference on Trade and Development), органу Генеральної Асамблеї ООН [5].

Митці та культурні організації повинні відігравати повноцінну роль у культурних подіях, про що зазначено в Касереській декларації міністрів культури ЄС [6] (2023); Декларації Доха про відновлення культурної діяльності [7] (2023) та ін.

Тісний зв'язок між демократією та культурою аналізується й у звіті Європейської комісії, оприлюдненому 2023 р. [8]. Громадяни, які беруть участь у культурній діяльності, залучаються до суспільного життя з великим бажанням. Також Єврокомісія наголосила на важливості інклюзивності та доступності культурної діяльності для всіх громадян.

В Пакті майбутнього у травні 2024 р. культуру було визнано основною ціллю майбутнього, що ознаменувало нову еру культури. У цій Декларації держави вперше підтверджують, що культура є глобальним суспільним благом і закликають включити культуру «як самостійну конкретну мету» до Цілей ООН у сфері сталого розвитку на наступний період [9].

У тексті, прийнятому державами, визначається низка культурних прав, які мають враховуватися у державній політиці, таких як соціальні та економічні права творчих працівників, свобода творчості, права громад корінних народів зберігати та передавати свої традиційні знання, а також охорона та популяризація культурної спадщини.

Як зазначено у Загальній декларації ЮНЕСКО про культурне розмаїття (Стаття 9. Політика у сфері культури як каталізатор творчості): «Політика у

сфері культури, забезпечуючи вільне поширення ідей та творів, має створювати умови, що сприяють виробництву та розповсюдженню різноманітних товарів та послуг культурного призначення за допомогою індустрій культури, що мають у своєму розпорядженні кошти, необхідні їх затвердження на місцевому і глобальному рівнях. Кожна держава за дотримання своїх міжнародних зобов'язань сама розробляє політику в галузі культури та проводить її в життя методами, що регулюються власною нормативно-правовою базою» [10].

Культура визнана невід'ємною складовою сталого розвитку в Пакті про майбутнє ООН, стратегічному документі, що представляє дорожню карту для досягнення Цілей сталого розвитку до 2030 р., ухваленому 22 вересня 2024 р.

Пакт включає широкий спектр питань, включаючи мир і безпеку, сталий розвиток, зміну клімату, цифрове співробітництво, права людини, захист культурної спадщини, а також трансформацію глобального управління [11].

Мистецтво та культура виражають різноманітність людського досвіду та збагачують життя самі по собі: сприяють здоров'ю та добробуту, сприяють соціальній єдності, розбудовують спільноти, допомагають зрозуміти світ, надихають на експерименти та інновації та розвивають навчання. У світлі великих і часто дезорієнтуючих трансформацій, яких зазнають наші суспільства, ми знаходимо сенс у мистецтві та культурі. Тільки культура тримає суспільства разом і має вирішальне значення для нашого спільного майбутнього.

Культура має важливу цінність у всіх сферах суспільного життя. Культуру символічно визнають, як вимір людяності; і, зокрема, як сектор, що потребує механізмів підтримки, захисту, стимулювання та розвитку. Вона охоплює мистецтво, спосіб життя, права людини, системи цінностей, традиції та вірування. Культура формує людей і суспільства, зміцнюючи єдність через спільні цінності та традиції.

Міжнародна федерація мистецьких рад і культурних агентств (IFACCA), глобальна мережа мистецьких рад і міністерств культури, до складу якої входить 91 урядова установа-член, що представляє понад 65 країн, опублікувала свій розширений звіт за 2024 рік «Культура як суспільне благо: визначення її ролі в політичних дебатах», автори якого спираються на живий досвід і імперативи, які формують їхні різноманітні контексти щодо розуміння культури [12].

Інші результати MONDIACULT 2024 (МОНДІАКУЛЬТ 2024) - це створення починаючи з 2025 р. Всесвітнього форуму з політики в галузі культури, який організовуватиметься ЮНЕСКО кожні чотири роки. Обговорення проводитимуться на основі Глобальної доповіді про політику в галузі культури, підготовленої Організацією.

2024 рік знаменує собою важливий рік на шляху визнання та закріплення культури з багатьма майбутніми ключовими міжнародними подіями для формування глобального ландшафту. Зокрема, на XX-му Всесвітньому саміті з питань мистецтва та культури в Сеулі (Республіка Корея) на тему «Складання планів майбутнього мистецтва та культури», який буде проведено IFACCA та Arts Council Korea у травні 2025 р., та у вересні 2025 р., коли ЮНЕСКО та Міністерство культури Іспанії приймуть наступний MONDIACULT у Барселоні.

Зростання міжнародного інтересу до розвитку культури як суспільного блага відкриває можливість для культури. Дискурс навколо культури як суспільного блага охоплює широкий спектр точок зору та міркувань, починаючи від економічної теорії до соціальних і політичних наук. Визнання культури як суспільного блага має значні наслідки для розробки політики, розподілу ресурсів і суспільних цінностей.

Як зазначено у звіті «Культура як суспільне благо: визначення її ролі в політичних дебатах», не існує єдиного визначення чи підходу до розуміння культури як суспільного блага. Це складна та багатогранна концепція, яка потребує постійного обговорення, дослідження та вдосконалення.

Серед рекомендацій є: визнання культури як у її символічній, так і в галузевій формах; захист та популяризація культури як незмінного суспільного блага; погляд на культуру поза економічними рамками; сприйняття різноманітності як ключового фактора; створення сприятливого середовища для самовизначення в культурних наративах, а також розвиток культурних здібностей до стійкості та адаптації. Остання рекомендація включає визнання здатності кожної людини вносити значний внесок у культуру суспільства та інвестувати в розвиток цих можливостей, щоб гарантувати культурні права та колективні можливості для всіх рівнів суспільства та уряду і забезпечити справедливий доступ до соціальних можливостей для всіх верств населення.

Важливою є активна участь в управлінні культурою, щоб розуміти наслідки та результати державної політики щодо культури та культурної спадщини, а також вплив міжнародної політики [13].

Спираючись на позиціонування культури в концепції суспільного блага, важливо враховувати таке:

- Визнання культури як соціального блага, яке не може бути зменшено, з метою задоволення суспільних потреб і задоволення колективного попиту може змінити способи оцінки та вимірювання культури. Розбудовуючи культурні можливості, зміщує цільову позицію з моделі дефіциту, що провалює ринок, до міцнішої культурної та соціальної екосистеми, де культура знаходиться в центрі національних програм; культурні бюджети стали б більш значними та стабільними; культурні права будуть прийняті як ключова мета культурної політики; і ключові нормативні акти захистять працівників культури від нестабільності та іншого наслідки нетипового характеру їхньої роботи.

- Розгляд концепції суспільного блага крізь призму права кожного на доступ до культури - підхід, який міг би підкреслити цінність розмаїття форм культурного самовираження, підтвердити культурні права та визнати

внутрішню цінність самої культури, не переміщуючи фокус на зовнішню культуру [13].

Зростаюча інструменталізація культури мало сприяє покращенню ситуації. Культура все частіше розглядається як інструмент, продукт або ресурс задля досягнення зовнішніх цілей. Ця тенденція гіперінструменталізації культурної політики не покращила ситуацію – ні з погляду державних інвестицій, ні з погляду її інтеграції до ключових політичних рішень. Існує розрив між тим, як політики оцінюють культуру, та тим, як культурний сектор бачить свою власну роль.

Культурний сектор вважає себе життєво важливим для соціального прогресу, дій щодо боротьби зі зміною клімату та демократії, але чинить опір вузькій інструменталізації для цих цілей. Ця суперечність виникає через розрив між тим, як роль культури розуміється та застосовується в політичному дискурсі, і тим, як сам сектор сприймає свою місію.

Політики часто чекають на короткострокові, конкретні результати, тоді як справжній вплив культури глибший, ширший і менш негайно вимірний. Крім того, спостерігається невідповідність у фокусі: такі галузі, як економічне зростання, консолідація національної ідентичності та культурна згуртованість, які часто підкреслюються в політиці, не відповідають погляду сектора на себе як на каталізатор критичної думки, плюралізму, суспільної трансформації та громадянської активності.

Кризи та швидкі зміни, що кидають виклик нашому світу, призвели до зростання прагматизму, обережності та короткострокового мислення у політичних стратегіях. Ті, хто при владі, віддають пріоритет ясності, розсудливості та практичної корисності у своїй політиці. У цьому контексті культура - з її ефемерною, непередбачуваною, але величезною силою - схоже, не має беззастережної довіри сучасної політики. Захисники культури та установи, які стикаються з підвищеним громадським контролем та скороченням ресурсів, адаптуються до інструментального погляду на

культуру, що, своєю чергою, впливає на потенціал трансформації та інновацій у сфері мистецтва.

1.2. Державна культурна політика сучасної України

Одним із принципів культурної політики демократичної держави є свобода вибору цінностей та власної культурної ідентичності, що надається всім громадянам країни. На основі поділу певних культурних цінностей, бажанні слідувати конкретним соціальним та культурним практикам у суспільстві на основі поділу філософії громадянського суспільства та культурного плюралізму формуються різні соціальні групи та субкультурні спільноти, які надають певний вплив на культурне життя країни.

Держава та культура – це взаємозалежні системи. Будь-яка держава у світі насамперед сприймається як культурна система, яка здатна для саморозвитку. Але для цього мають бути вироблені механізми такого саморегулювання.

У сучасних суспільствах культурну політику визначає не лише «влада» (система державного управління) та політична еліта, а й художники, споживачі, бізнес-сфера, громадські організації та різні об'єднання. Наявність різних «платформ» культурних політик у соціокультурному просторі однієї країни передбачає особливі підходи до регулювання соціокультурних процесів, яке здійснюється державою. Це з центральної інтегративної функцією держави. Відповідно, культурна політика держави, спрямована на підтримку культурної різноманітності в країні, одночасно має сприяти збереженню соціокультурної цілісності. З цією метою використовуються механізми, що дозволяють коригувати негативні соціокультурні тренди, підтримувати умови для самореалізації різних груп та поширення позитивних культурних практик.

Для того, щоб мати уявлення про формування, розвиток та реалізацію культурного потенціалу, орієнтованого на забезпечення духовних та

культурних потреб нації, необхідні дослідження потреб людей у продуктах культури та послуг з урахуванням попиту та смаків. Ці дані можуть стати фундаментом, на якому формуватиметься система управління культурою. (рис. 1.1).

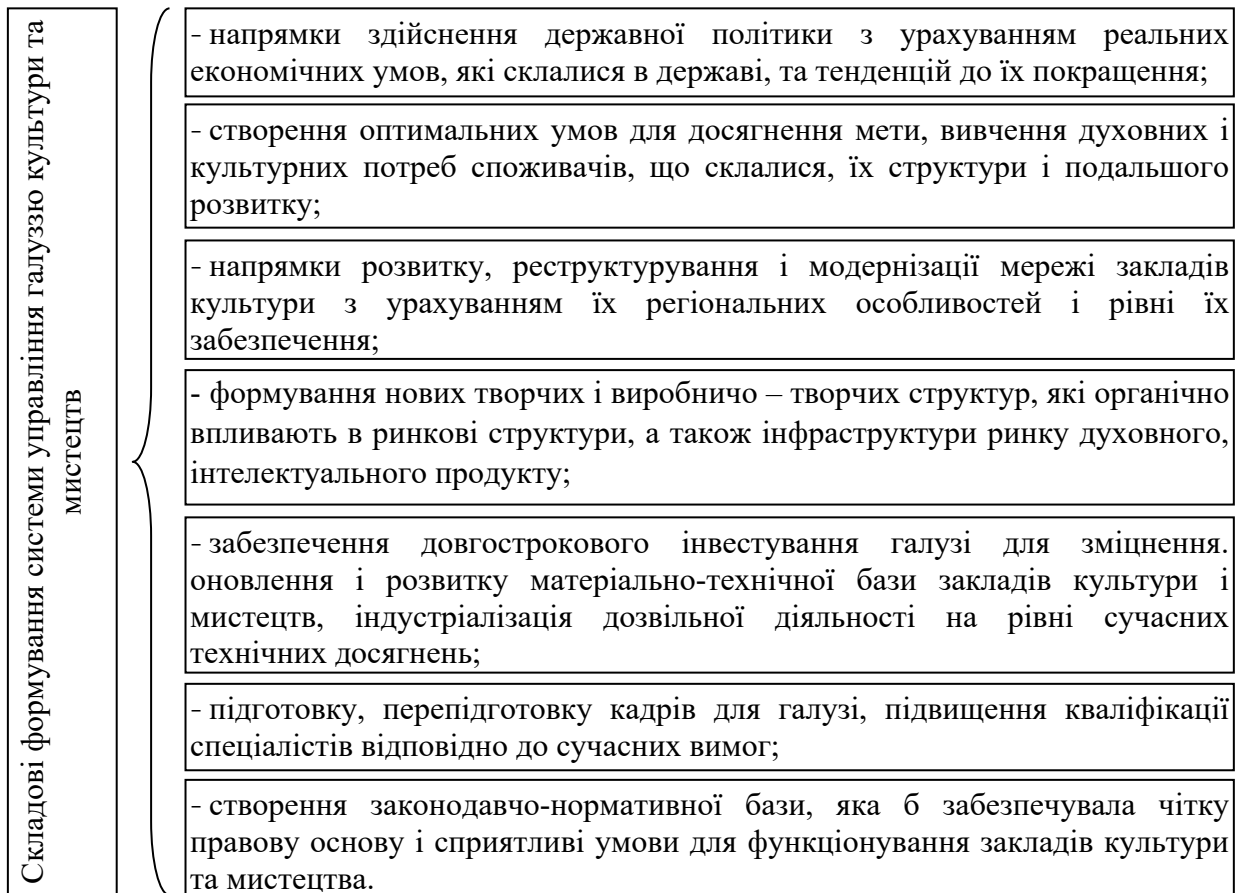


Рис. 1.1. Складові формування системи управління галуззю культури та мистецтв [14]

Впровадження інноваційного управління та програм соціально-культурного розвитку, забезпечення економічними механізмами у діяльності закладів культури потребує комплексу заходів. Серед першочергових завдань – проведення відповідної кадрової політики керівної ланки органів державного управління культурно-мистецькою сферою.

В умовах, коли мінімізація економічних ресурсів призводить до вразливості саме культурної сфери, всім, хто працює в культурних установах, доводиться боротися за ресурси та самостійно шукати нові креативні форми діяльності, що дозволяють культурі розвиватися.

Зниження рівня доходу населення призвело до неможливості задоволення культурних потреб багатьох соціальних верств внаслідок економічних причин. Що визначає потребу у запровадженні цільових програм для допомоги цим верствам населення відновити участь у культурному житті.

Окремою проблемою є відокремлене, замкнуте життя, мало пов'язане з діяльністю усіх організацій, деяких рівнів та форм управління галуззю - регіонального управління або місцевого відділу культури, муніципальних установ культури. Це стає причиною низької ефективності реалізації управлінських рішень. Іноді проходження інструкцій від вищих галузевих каналів до місцевих організацій суттєво не впливає на змістовну діяльність закладів культури, лишаючи їх формальними. Важко знайти прийнятну модель функціонування та розвитку системи культури за умов ринкової економіки.

Після ухвалення «Стратегії Європа-2020» [15] (2010), з метою «впровадження в Україні європейських стандартів життя та виходу України на провідні позиції у світі», було прийнято Стратегію сталого розвитку «Україна-2020», в якій були передбачені програми розвитку за чотирма векторами [16]: «розвитку, безпеки, відповідальності та вектор гордості, який забезпечує взаємну повагу та толерантність в суспільстві, гордості за власну державу, її історію, культуру, науку та спорт. Зокрема, за вектором гордості було передбачено реформи, які мали б сприяти розвитку культури: «програма популяризації України у світі та просування інтересів України у світовому інформаційному просторі; програма створення бренду “Україна”; програма розвитку інновацій; розвиток інформаційного суспільства та медіа; реформа державної політики у сфері науки та досліджень; програма розвитку туризму; реформа державної політики у сфері культури; програма розвитку національного кіновиробництва; програма розвитку національної видавничої справи; реформа державної політики у сфері спорту; програма залучення талантів» та ін. [17].

У сучасному світі культура значно впливає на соціально-економічний розвиток усіх країн світу, стають основним двигуном, здатним вивести суспільство з економічної та соціальної кризи [18].

Як зазначається в роботі «Принципи менеджменту культури і мистецтв» Шиян Я. [19] менеджмент у галузі культури в сьогоднішніх умовах - «це нова галузь, розвиток якої не можливий без підготовки нових і навчання наявних кадрів. Для цього необхідне державне фінансування та залучення грантових коштів для створення освітніх проєктів, проведення круглих столів, лекцій, семінарів та воркшопів, зустрічей і консультацій із фахівцями PR та комунікацій, дискусійних майданчиків, які б підвищували грамотність керівників закладів культури, формували менеджерські навички та надавали знання, необхідні для створення і реалізації інноваційних, конкурентоспроможних культурно-мистецьких проєктів: продуктів та послуг» [19].

При цьому в роботі Головач Н.М. [20] визначено ключові складні завдання, які постають перед менеджерами галузі культури: «керування розробкою і реалізацією культурно-мистецьких проєктів з урахуванням наявних соціально-економічних умов; вміння ризикувати в розумних межах і здатність зменшувати вплив певних погроз на фінансовий стан закладу культури; послідовна реалізація програм розвитку персоналу для забезпечення життєдіяльності закладу культури в умовах внутрішньої і зовнішньої конкуренції; розуміння міжнародного контексту розвитку сучасної української культури, що є запорукою успішної промоції українських закладів культури та мистецьких проєктів на належному рівні» [20].

Різні галузі характеризуються наявністю різноманітних видів проєктів, тому кожен з них має бути адаптований відповідно до його унікальних потреб, базуючись на трьох основних підходах (табл. 1.1).

Серед важливих напрямків проєктного менеджменту виділяється культурна дипломатія, яка має на меті поширювати українські досягнення у

сфері культури, підвищувати пізнаваність України та формувати позитивне ставлення до неї серед громадян інших країн. Основними інструментами культурної дипломатії є просування сучасного українського кіно, музики (як класичної, так і популярної), літератури, театру та мистецтва.

Таблиця 1.1

Основні підходи до управління проєктами

Підхід	Характеристика
Прогнозне управління проєктами	<ul style="list-style-type: none"> - Вимоги до проєкту визначені та стабільні з самого початку планування. - Детальне виконання ґрунтується на прописаних вимогах при початковому плануванні. - Кожен етап завершується перед початком наступного.
Адаптивне управління проєктами	<ul style="list-style-type: none"> - Для проєктів, що знаходяться в зоні мінливості та невизначеності. - Використовує ітераційний підхід, який може забезпечити гнучкість та адаптацію. - Впроваджує постійне співробітництво та сприймає зміни як частину процесу.
Гібридне управління проєктами	<ul style="list-style-type: none"> - Містить аспекти як прогностичного, так і адаптивного підходів. - Підходить для проєктів із різним ступенем визначеності та гнучкості. - Робить деякі елементи проєкту чітко визначеними та постійними, тоді як інші можуть змінюватися.

В переліку організацій, які займаються культурною дипломатією, варто виокремити Український інститут (<https://ui.org.ua/>), Міністерство культури та стратегічних комунікацій України (<https://mcsc.gov.ua/>), Український культурний фонд (<https://ucf.in.ua/>), Державне агентство України з питань кіно (<https://usfa.gov.ua/>), Державне агентство України з питань мистецтва та мистецької освіти (<https://arts.gov.ua/>), Український інститут книги (<https://www.ubi.org.ua/uk>), Український інститут національної пам'яті (<https://uinp.gov.ua/>) та інші культурні установи та недержавні організації.

Український інститут, заснований у 2017 році, є державною установою, діяльність якої спрямована на посилення міжнародної самобутності України засобами культурної дипломатії. Він реалізує різноманітні проєкти, які знайомлять іноземну аудиторію з багатокультурністю України.

Український культурний фонд (УКФ) також створений у 2017 році для підтримки розвитку національної культури та мистецтва й інтеграції української культури в міжнародний культурний простір. УКФ активно сприяє міжнародному співробітництву, налагоджуючи партнерства та підтримуючи українських митців. УКФ є членом міжнародних організацій, таких як ENCATC (Європейська мережа культурного менеджменту та культурної політики), IFACCA (Міжнародна федерація мистецьких рад та культурних агенцій), ENCC (Європейська мережа культурних центрів), CAE (Європейська мережа культурних мереж, організацій, митців, активістів), науковців та політиків) та OTM (Європейська мережа міжнародної мобільності).

Однією з культурних інновацій стала організація в багатьох районах України творчих об'єднань закладів, установ, організацій, які ініціюють розвиток широкого спектра видів і форм культурно-дозвілєвої діяльності. В теорії дозвілля вони визначаються терміном «інноваційні культурно-дозвілєві системи» [21].

Усі інноваційні культурно-дозвілєві системи розглядаються як своєрідна модель соціальної модернізації дозвілля. В основі цієї моделі – принципи інноваційності та ефективності. Її особливістю є доведення теоретичної розробки до рівня конкретної дії за умови збереження відповідних технологій реалізації, а також адаптації інноваційної форми до різних ситуацій для всіх соціальних груп населення.

Для розв'язання проблем культурно-дозвілєвої діяльності важливо реформувати та модернізувати її з врахуванням особливостей культурної ситуації в різних регіонах України для посилення демократизації та урізноманітнення.

Значне скорочення бюджетного фінансування поставило перед органами державного управління необхідність визначення мінімальної кількості регіональних закладів культури. В результаті проведення дослідницької роботи було визначено чотири базові заклади культури

(театри, кафе-клуби, спортивно-оздоровчі клуби та клуби сімейного дозвілля), які респонденти називали як найбільш потрібні та відвідувані місця культурно-дозвіллекого характеру. «Всі вони належать до креативних індустрій і націлені на задоволення комунікативних потреб населення, розвиток міжособистісного спілкування. Значною залишається потреба у видовищних, емоційно насичених типах дозвілля, споживанні мистецтва» [21].

Згідно Закону України «Про культуру» [22] креативні індустрії визначаються як «види економічної діяльності, метою яких є створення доданої вартості й робочих місць через культурне (мистецьке) та/або креативне вираження», тоді як креативний продукт - це «товари та послуги, що створені/надані за результатами культурного (мистецького) та/або креативного вираження і мають високу додану вартість», а «культурні блага - це «товари та послуги, що виробляються в процесі провадження діяльності у сфері культури для задоволення культурних потреб громадян (книги, художні альбоми, аудіовізуальні твори та їх демонстрування, аудіопродукція (музичні звукозаписи), твори та документи на новітніх носіях інформації, вироби художніх промислів, театральні та циркові вистави, концерти, культурно-освітні послуги тощо)» [22].

У документах Організації Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури (ЮНЕСКО) та Європейського союзу також розмежовуються поняття «культурні індустрії» і «креативні індустрії». У них зазначається, що «культурні індустрії» створюють і поширюють товари і послуги, що формують певні культурні цінності та виконують значущу функцію в таких галузях, як виконавське, образотворче мистецтво, культурна спадщина, кіно, телебачення, радіо, відеоігри, нові медіа, видавництва [23].

Культурні та креативні індустрії в Україні охоплюють понад 3% робочих місць і забезпечують 4% ВВП. Це в три рази менше, ніж сільське господарство, але удвічі більше ніж, наприклад, будівництво. Внесок культурних і креативних індустрій у світовій ВВП становить 4,5%. Фахівці

прогнозують щорічний приріст до цього показника в розмірі 10%. Це швидше за темпи розвитку сфер виробництва та послуг, тож культура та креатив - це і внесок в економіку та бізнес [24].

Види підприємництва у сфері креативних індустрій наведено в таблиці 1.2 [24].

Таблиця 1.2

Види підприємництва у сфері креативних індустрій [24]

Види підприємництва	Характеристика
Культурне або креативне підприємництво	Організована діяльність, націлена на виробництво або відтворення, просування, поширення та/або комерціалізацію товарів, послуг і діяльності культурного, художнього характеру або такого, що пов'язаний із культурним та історичним спадком
Соціальне підприємництво, орієнтоване на позитивні зміни у суспільстві.	Підприємці переважно засновують різноманітні стартапи, аби вирішити екологічні, соціальні та культурні проблеми. Така спрямованість їхнього бізнесу демонструє рівень усвідомленості та відповідальності перед суспільством. Часто проекти залучають багато волонтерів, іноді повністю складаються із волонтерських команд і спільнот
Арт-підприємництво	<p>Кураторство, що є нематеріальним видом культурного виробництва, практикою, яку можна окреслити як художню. Куратор формулює концепцію - цілісну й єдину, а також пропрацьовує її (самостійно чи разом з художниками/інституцією) так, щоб та могла комунікувати з глядачем. Також він відповідає на запитання ЗМІ та опікується процесами, що відбуваються після реалізації проекту, наприклад, бере участь у дискусіях, написанні статей до каталогу. Завданням куратора є і написання тексту до власного проекту, у якому він формулює основні ідеї та закладає вектори для подальшого ознайомлення й аналізу експозиції. Тобто усе, що пов'язано зі створенням образу виставки, її цінностями для глядача та смислотворенням, є завданням куратора.</p> <p>Арт-менеджмент - діяльність, яка дозволяє реалізувати задумане куратором чи художником і контролювати процеси, що мають бути успішно завершені у попередньо визначений час. До роботи арт-менеджера входять виконання операційних завдань, логістика (контроль за перевезенням робіт, наприклад), комунікація щодо оренди, пошук усього необхідного щодо продакшену робіт, домовленості з типографіями, пошук рекламних агенцій тощо.</p>
Культурний активізм	Одна із форм громадської активності. За допомогою творчих практик (театр, музика, виставки, літературні вечори тощо) активісти представляють альтернативні соціально-політичні уявлення про світ. Вони вирішують суспільні проблеми, призводять до соціальних змін і підвищують рівень культури й обізнаності.

Продовження таблиці 1.2

Інституційна діяльність у рамках певних культурних інституцій	Організації, що мають конкретну місію, метою яких є збереження, інтерпретація та поширення культурних, наукових та екологічних знань, а також сприяння діяльності, спрямованої на інформування й освіти громадян з культурних, історичних, наукових та сфер, пов'язаних із навколишнім середовищем. Культурні інституції, які фінансують із державного бюджету, як і інші подібні установи, залежні від політичної системи та пов'язані з нею.
---	--

Проект є особливою формою організації культурної діяльності, яка відкриває можливості для залучення альтернативних ресурсів, створення децентралізованих культурних ініціатив та сприяння партнерству між державними установами та неурядовими організаціями. Ця модель виступає як ефективний сучасний підхід до управління у сфері культури. Завдяки проектно-орієнтованому стає можливим підхід до поєднання традиційних і новаторських принципів у вітчизняній культурі, розвитку культурного різноманіття та збереження і капіталізації.

У процесі децентралізації є деякі ключові напрями культурної діяльності, які раніше підтримувалися державою, опинилися в ситуації кризи у відсутності ефективної системи приватного та позабюджетного фінансування сфери культури. Проектне управління може стати необхідним для культурної сфери механізмом, який залучить кошти з боку бюджетів різних рівнів (позабюджетних фондів, приватних інвесторів, грантодавців тощо). А також сприятиме ефективному розвитку закладів культури, забезпечивши цільову орієнтацію, фінансову гнучкість та ефективний контроль за витрачанням коштів. Саме проекти (особливо малі проекти в рамках окремих установ культур) як організаційно-управлінська форма допоможуть організаціям та установам сфери культури адаптуватися до ринкових умов, дозволять вписатися як традиційним, так і інноваційним напрямом культури у систему нових економічних відносин.

1.3. Особливості управління проєктами в сфері культури

Культура завжди була однією з важливих галузей у суспільному розвитку. У суспільстві, говорячи про управління (менеджмент) культури, розуміють, що ця сфера є частиною державного управління.

В минулому під менеджментом культури розуміли управління культурними організаціями (зокрема, театри, музеї, галереї, клубні заклади та ін.). Нині даний термін розуміють як «творчу працю з метою досягнення більш різноманітного і динамічного культурного життя суспільства та задоволення духовно-культурних потреб людини. Тому під менеджментом культури ми розуміємо не лише управління закладами культури, а і діяльність, яка спрямована на регулювання процесів у культурній сфері. Ця діяльність суттєво впливає на економічну, політичну, соціальну, духовну компоненту життя суспільства» [21].

Для управління проєктами необхідне оптимальне поєднання різних частин: визначення предметної сфери діяльності проєкту, термінів його реалізації, ресурсних та фінансових витрат, можливих ризиків, системи комунікацій тощо. Управління ресурсами передбачає визначення потреби проєкту в ресурсах, їх обсягах та строках використання; аналіз ресурсного дефіциту та його вплив на проєктні роботи; розробку переліку виконавців, відповідальних за виконання конкретних проєктних дій; ефективну співпрацю проєктної команди та партнерів проєкту, що відповідають за вчасне та якісне виконання запланованих робіт (постачання обладнання, його технічне обслуговування, усунення недоліків).

Неправильний розподіл ресурсів значно змінює строки реалізації проєкту та його витрати. Особливо це стосується людського ресурсу, який є у соціально-культурному проєктуванні головним. Затримка виконання проєктів може пояснюватися нестачею відповідних матеріалів, технічними несправностями тощо. Якщо кількість ресурсів є недостатньою для реалізації

проєкту, необхідно визначити пріоритети й розподілити ресурси таким чином, щоб звести до мінімуму затримку проєкту.

Аналіз ресурсного забезпечення проєкту потребує дотримання таких правил: професіоналізму, відповідальності, чіткого позначення умов виконання робіт, і навіть встановлення одиниць виміру часу тощо.

На ефективність проєкту впливають такі показники як часовий ресурс та строки реалізації проєкту. У ситуаціях, пов'язаних з часовими витратами, увага має приділятися скороченню часу критичного шляху, що визначає завершення проєкту. Скорочення часу, відведеного на виконання проєкту, може негативно вплинути на якість та призвести до неефективної витрати коштів. При розгляді можливостей проєктної реалізації важливим є аналіз розподілу часового ресурсу між різними видами діяльності в межах проєктного вирішення проблемної ситуації, а також сукупна оцінка часових витрат, необхідних для подолання проблеми. Такі часові витрати можуть бути занадто великими або збільшуватись у процесі проєктної реалізації.

Будь-який проєкт приховує у собі різноманітні ризики, а його реалізація супроводжується випадковими подіями, виникнення яких неможливо передбачити. Ризик – це можливість виникнення небажаної події та її наслідків. Управління ризиками як частина управління проєктом дозволяє зменшити або усунути негативні наслідки впливу ринку, технологічні перешкоди, управлінські проблеми, фізичну небезпеку під час реалізації проєкту.

Ризики в управлінні проєктами поділяються на зовнішні та внутрішні. Управління ризиком починається з виявлення причини ризику та тих чинників, що можуть негативно позначитися на практичній реалізації.

Необхідно не лише виявити джерела ризику, а й проаналізувати вплив ризику на проєкт в цілому. Оцінка ризику передбачає розкриття його кількісних та якісних ознак, час очікування та тривалість, можливі наслідки.

На практиці використовуються різні підходи, що визначають оцінку впливу небажаних подій. Серед них доцільно назвати такі:

1. Некількісний аналіз, що має на меті виявлення негативних подій, розкриття ступеня їх складності та можливих наслідків. Некількісний аналіз ґрунтується на основі суб'єктивних думок і накопиченому досвіді.

2. Аналіз коефіцієнтів, що має на меті виявлення ризику шляхом порівняння попередніх проєктів з новим. На основі отриманої інформації визначаються шляхи подолання ризикових ситуацій.

3. Змішаний аналіз, який передбачає поєднання наявних знань управлінців з їх практичним досвідом.

4. Аналіз вірогідності, що дозволяє оцінити потенціал ризику на основі альтернативних рішень і множинності варіантів їх вирішення.

5. Некількісний аналіз, що полягає у чіткому формулюванні усією проєктною командою ризиків, які можуть гальмувати реалізацію проєкту та визначенні членами команди сприятливого, несприятливого та нормального розвитку подій.

На основі групового аналізу будується реалістичний графік виконання проєктних робіт. Після виявлення та аналізу ризику, необхідно визначити реакцію проєктної команди на ризик. Методом зменшення ризиків вважається також створення резервів для непередбачених ситуацій: резервів часу, управління, фінансування тощо.

Управління фінансами як компонент управління проєкту передбачає оптимальне використання наявних фінансових ресурсів, зменшення фінансових витрат та збільшення прибутку. Потрібно скласти фінансовий план проєкту, що відображатиме фінансові можливості організації, планування витрат і доходів, коригування фінансових дій у разі проєктних змін, аналіз фінансових потоків.

Фінансовий план проєкту використовується як:

- план дій, висловлений якісними показниками;
- засіб контролю за використанням ресурсів.

Успішне управління проєктом залежить від якості виконаної роботи, тобто від відповідності соціально-культурних послуг вимогам споживача.

Застосування управління комунікаціями в проєкті спрямовується на оптимальну взаємодію усіх проєктних норм, правил, дій, процедур. Управління комунікаціями передбачає розробку, організацію та контроль інформаційного процесу з метою задоволення потреб учасників проєкту.

Систематизація та неперервне накопичення інформації про реалізацію проєкту з метою контролю за виконанням проєктних операцій називається моніторингом. Моніторинг дозволяє:

- проаналізувати умови, в яких відбувається здійснення проєкту;
- виявити проблеми, що негативно впливають на його реалізацію;
- внести необхідні зміни у проєктну реалізацію;
- скоригувати план реалізації проєкту з метою зменшення або повного усунення можливих ризиків;
- прийняти відповідні рішення про людські, фінансові та матеріальні ресурси.

Оцінка виконання проєкту – це процес збору та аналізу інформації з метою виявлення відповідності проєктних операцій та дій сформульованим цілям. «Оцінка виконання проєкту проводиться протягом усієї реалізації проєкту щонайменше тричі (на початку проєктної реалізації, всередині проєкту та по завершенню проєкту)» [25].

Оцінка виконання проєкту ґрунтується на конкретних показниках, що дозволяють порівняти бажані результати з реальними. Показники – це кількісні та якісні критерії успіху, що дозволяють оцінити процес досягнення сформульованих у проєкті завдань. Показники повинні бути чіткими, інформаційно насиченими та змістовними, об'єктивно перевіреними, враховувати проєктні завдання. Показники є тими “цифровими” свідками, що вказують, чи просувається проєктна команда до сформульованої мети та наскільки ефективно.

Методологія управління проєктами є тим інструментом, що дозволяє вчасно передбачити негативні наслідки проєктування із самого початку; своєчасно вжити заходів для коригування несприятливих прогнозів; скласти

детальний графік реалізації проєкту від його початку до повного завершення; контролювати проєктні дії на будь-якому етапі реалізації проєкту; здійснити проєкт у визначених межах часу, бюджету, коштів та графіку.

Застосування методології управління проєктами дозволяє чітко сформулювати завдання та очікувані результати проєкту, обґрунтувати його якісні, вартісні, часові та кількісні параметри, розробити план реалізації проєкту, проаналізувати можливі ризики та негативні наслідки проєктної реалізації.

Управління проєктами у культурній сфері, зокрема в театральних установах, надає більше можливостей для залучення приватних та державних інвестицій, а чітке стратегічне бачення дозволяє досягти високих соціальних результатів та забезпечити відносну економічну стабільність. Головним результатом такої діяльності є створення інноваційного творчого продукту - театального проєкту, який має унікальну естетичну цінність та художню цільність, орієнтований на конкретну аудиторію.

Театральний проєкт також варто розглядати як форму організації театальної справи, де креативна ідея реалізується в умовах обмеженого бюджету та ресурсів. Відповідальність за організацію та змістовне наповнення проєкту лежить на менеджері-ініціаторі (продюсері).

Сучасні обставини вплинула на ситуацію в культурному середовищі та виявила потребу в оновленні стратегій: зменшені бюджетні можливості та пріоритетність залучення міжнародної допомоги, посилення та розвиток міжнародних партнерств.

Раціоналізація соціокультурної сфери суспільства (особливо на регіональному рівні) передбачає формування історико-культурних цінностей, які можуть бути потрібні сучасному суспільству. В основі культурного розвитку повинна лежати ідея успадкування культурних цінностей із покоління в покоління, збереження існуючих культурних багатств та потенціалу, створення культурних продуктів, що відповідають сучасним тенденціям.

Реалізовані культурні проекти та програми розвитку концентруються на стратегічні цілі державної культурної політики, які є співвідношенням результатів та витрат, спрямованих на збереження культурної спадщини, реалізацію культурного потенціалу суспільства та впровадження інноваційних технологій та розробок.

Управління у сфері культури концентрується на вирішенні проблеми матеріальної та фінансової оптимізації. І тут центральними стають питання соціальної результативності. Тоді як пріоритети культурної політики – це категорії стратегічного прогнозування, планування та прогнозування, тому їх зведення (навіть на рівні муніципалітетів) до вирішення оперативних управлінських завдань означає руйнування фундаменту концепції соціокультурних змін, що веде до «усунення» ціннісно-сміслових параметрів культурної політики, до нерозуміння цілей, що відбуваються перетворень.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В УСТАНОВАХ СФЕРИ КУЛЬТУРИ

2.1. Проєктний підхід як чинник культурного поступу

В сучасному світі питанням щодо методів та стратегій управління у сфері культури, присвячені дослідження вчених різних напрямів (філософії, соціології, культурології, економіки тощо). Українські науковці активно вивчають коло питань, які пов'язані із культурними та креативними індустріями, збереженню культурної спадщини тощо. Однак, як пишуть науковці, дослідження проєктної діяльності у сфері культури як рушійної сили сталого розвитку досі недостатньо, і в цьому питанні вчені здебільшого орієнтуються на закордонний досвід.

Попри значний досвід реалізації культурних проєктів, поки що відсутнє чітке розуміння різновидів цих проєктів, критеріїв їх класифікації, а також їх ролі та значення як ефективного способу забезпечення функціонування культури та зростання її ресурсного потенціалу. Незважаючи на усвідомлення важливості розширення культурної присутності України на світовій арені, комплексні дослідження, які могли б охопити всі аспекти проєктної діяльності державних і громадських організацій у культурній сфері та застосувати її в міжнародному позиціонуванні України, поки що відсутні.

Незважаючи на те, що в багатьох державах культура як економічний та соціокультурний актив тривалий час залишалася поза увагою через складність виміру вартості цього активу, зараз її роль переосмислюється. Культуру називають важливим джерелом «м'якої сили» та підтримки держави на світовій арені. Саме культура може стати тим чинником формування та зміцнення репутації країни у світі як культурного центру, формуючи свій культурний бренд.

Наприклад, за спостереженням польських дослідників [26], культура розглядається в трьох якостях: як мета, засіб та регулятор розвитку (рис. 2.1) [17].

«Культура певної (локальної/регіональної) спільноти визначає форму та напрям розвитку; саме ця культура визначає форму майбутнього, яке в контексті інших перспектив може сприйматися як позитивно, так і негативно» [26].



Рис. 2.1. Три якості культури [26]

Із середини 1990-х років в Україні широко розповсюджуються зарубіжні теорії управління проектами. Цей процес сприяв поступовій переорієнтації установ у сфері культури на проектно-орієнтоване управління. Були адаптовані методики управління, які зруйнували традиційні усталені зв'язки та утворили нові, корпоративні.

Цей процес відбувався протягом десятиліть і був непростим. У цей час у нашій країні склалися складні соціально-економічні умови, були відсутні фахівці з проектування тощо. В сфері культури визначили появу нових напрямів та способів активізації розвитку культури у країні.

Проекти у культурній сфері спрямовані на підтримку творчої активності фахівців, стимулювання соціального та культурного розвитку, що сприяє підвищенню залученості громадян до культурного життя. Вони також забезпечують культурне розмаїття та відродження культурного середовища, виробництва

За наголошенням Т. Калити і Т. Заряжко вимоги до проєктів у сфері культури «визначаються в орієнтації їх до напрямів мистецтва, культурної спадщини, літератури, креативних індустрій тощо, тобто розвитку культурного продукту» [27, с. 140].

Проєкт - це комплекс взаємопов'язаних і чітко орієнтованих на результат заходів, підпорядкованих конкретній меті/місії, скерованих на вирішення конкретної проблеми, обмежених часовими і фінансовими ресурсами і механізмом реалізації. Його результатом є «культурний товар», цінність якого визначається за допомогою інтерпретації та оцінювання смислів, вкладених у цей товар, і «формується на основі демократичної, естетичної, просвітницької, історичної, духовної, символічної, культурної та мистецької цінності виробленого товару» [28, с. 57].

Культурний проєкт - «це певна культурна ініціатива, що допомагає отримати нові знання, навички, досвід щодо розробки та втілення цікавої ідеї» [29].

Основними характеристиками проєктів, які відрізняють їх від звичайної операційної діяльності, Н. Фроленкова вважає: «обмеженість у часі; наявність чітко встановленої мети і визначеного результату; визначена тривалість виконання, з точкою початку і завершення; особливі вимоги щодо ресурсів, витрат і якості виконання роботи; одноразовість, неповторюваність» [30, с. 230]. Отже, можна стверджувати, що проєкти у сфері культури можуть мати «різноплановий характер, орієнтуватися на широку аудиторію з різноманітними інтересами та потребами, а також реалізовуватися в різних умовах зовнішнього оточення» [30, с. 231].

Такий поділ проєктів у сфері культури є доволі умовним, оскільки чимала їхня кількість і різноманітність (наприклад, музичний, музейний, театральний, бібліотечний проєкти та ін.) вимагає більш ґрунтовної класифікації на підставі чітко визначених критеріїв. Але усі вони можуть бути віднесені до проєктів вищого рівня: згаданих соціально-культурного, культурного, культурно-мистецького, мистецького проєктів. Також усі

проекти - «це у певному сенсі «зона ризику», що містить безліч незвіданих областей та непередбачуваних обставин, «ефектів несподіванки» (від людського фактора до об'єктивних обставин, природних катаклізмів)» [30, с. 229].

Застосування проектного підходу забезпечує чітке визначення мети та складання календарного плану під час розробки проекту. Це дозволяє ефективно контролювати ресурси та результати в процесі реалізації, а також підвищувати продуктивність роботи учасників, які мотивовано досягають успіху проекту. Кожен проект має визначений початок і завершення, що відповідає фазам його життєвого циклу: 1) ініціація проекту - розробка статуту, визначення цікавих сторінок та формування команди; 2) планування проекту - створення детального плану з конкретними цілями та завданнями; 3) виконання проекту - безпосереднє виконання завдань і управління процесом; 4) завершення проекту - закриття окремих етапів або всього проекту. Такий підхід забезпечує послідовність і структурованість, необхідну для успішної реалізації проекту в цілому.

Проектний підхід до розвитку культури, де грантодавці пропонують певні програми, а культурні інституції чи митці подають заявки з конкретними проектами, сприяють виявленню та зміцненню ресурсного потенціалу культурної сфери. Це відбувається завдяки співпраці з органами влади, різними інституціями та партнерами, зокрема іноземними. Важливою особливістю проектної діяльності є створення при реалізації проекту унікального, нового культурного продукту, що досягає цінності та інноваційності у сфері культури.

Проектна діяльність є лише специфічною та достатньо ефективною формою культурно-дозвіллевої роботи, але й сучасною моделлю управління у сфері культури, що відкриває доступ до альтернативних ресурсів. Розробка й реалізація культурних проектів дозволяє поєднувати традиційні та інноваційні стратегії розвитку, що сприяють збереженню та популяризації

культурної спадщини, а також підвищення культурного рівня населення різних соціальних груп і верств.

Проектування як конструктивно-креативна діяльність у системі культурно-креативних індустрій - «це ефективне передбачення наслідків у матеріальній і духовній практичній діяльності, прогнозуючи певні зміни у зовнішній або внутрішній світобудові людини. Проектування матеріальних, предметних умов життя та діяльності суспільства є однією з форм конструктивно-креативної діяльності, що є соціальною цінністю для конкретної людини та усього суспільства» [31, с. 93].

Проектуванням також означають діяльність, спрямовану «на реалізацію певної цілі шляхом обґрунтування ідеї, її розроблення та втілення, тобто реалізації проекту. Успішність реалізації проекту залежить від рівня сформованості проектної культури особистості» [32, с. 212].

У свою чергу проектна культура – це якісна характеристика «проектної діяльності особистості, що передбачає реалізацію власного творчого потенціалу й досвіду і виражається у високій ступені досконалості спроектованої моделі майбутньої діяльності, матеріального виробу або іншого об'єкту праці» [32, с. 208-209].

Здатність до проектної діяльності, «тобто продуктивної фантазії, творчого і вільного перетворення дійсності», є «однією з основоположних характеристик “людини культурної”», вона «закладена в самій суті культури, яка, перш за все, є сукупністю «проектних», тобто ідеальних, духовних способів і результатів освоєння і перетворення світу - природи, суспільства, людини» [33, с. 276].

В сучасних умовах дистанція між проектом та його реалізацією суттєво зменшується, «проекти все більше проникають у діяльність, часом відбувається їх злиття» [33, с. 277]. Зважаючи на сутнісні характеристики проектів у сфері культури, можна стверджувати, що «управління мистецькими та культурними проектами передбачає врахування

універсальних та специфічних методів організації виробничих процесів, використання передових інструментів менеджменту проєктної діяльності.

Від ефективного управління залежить реалізація кінцевої мети господарської діяльності - розширене відтворення організації, монетизація товарів та послуг, отримання максимальних прибутків від діяльності проєктів мистецького та культурного виробництва» [28, с. 56].

На відміну від управління у сфері культури як операційної діяльності різних суб'єктів, спрямованої на реалізацію конкретних цілей, культурна політика менш жорстко раціоналізована, якщо дивитися неї з культурологічних позицій. Діям різних суб'єктів задаються широкі обрії прояви творчості та індивідуальних підходів у рамках ціннісно-смыслових координат. Тому і розробка концепції культурної політики і тим більше її реалізація – найскладніший процес, що розгортається в часі та включає різнобічну діяльність за погодженням культурних інтересів різних соціальних груп.

2.2. Методологія формування культурної стратегії та джерела фінансування проєктів в установах сфери культури

Фахівці вважають управління проєктами провідною методологією інноваційної діяльності з огляду на високу ефективність проєктного управління як інструменту вирішення різних питань у галузі культури. Щоб досягати цілей розвитку у встановлені терміни з урахуванням бюджетних обмежень, необхідно забезпечити організацію ефективним управлінським персоналом. Зараз світ достатньо нестабільний та невизначений, тому саме проєктний підхід є найефективнішим як один з інструментів вирішення численних проблем.

Програми розвитку культури характеризуються комплексністю, багатогранністю, бюджетністю та довготривалістю. Їх реалізація відбувається після багаторівневої роботи, де результати кожного етапу

взаємозалежні, а система бюджетування є складною. Важливим є ефективний розподіл ресурсів, що забезпечує доцільність і результативність проєктів. Через відсутність регламентованого державного замовлення і контролю за діяльністю установ культури посилилась культурна активність митців, представників інституцій сфери культури та інших культурних діячів, що сприяє руху громадянського суспільства.

Тож активна проєктна діяльність проявляє культурний плюралізм у культурній політиці, її завданнях і цінностях. Культура почала розвиватися завдяки власним ініціативам, які віддзеркалюють різноманіття позадержавної діяльності із самобутніми засобами самовираження.

Проєктний підхід до розвитку культури стає стимулом для «появи конкурентоспроможного та актуального українського культурного продукту» [34]. Це сприяє переходу від формального до функціонального планування, а також організації та реалізації культурних процесів.

Відмова від жорсткого регулювання діяльності культурних установ здатна стимулювати динамізм культурної активності, особливо після активізації проєктних розробок. Такий підхід є вираженням культурного плюралізму - «позитивної взаємодії між людьми різного культурного походження» [35], який є інструментом для створення умов для культурного обміну й підтримки творчих проєктів.

Важливим напрямком для реалізації інвестиційних проєктів у сфері культури є державно-приватне партнерство, яке є ефективним механізмом «залучення позабюджетних коштів і висококваліфікованих спеціалістів для виконання стратегічних завдань соціально-економічного розвитку в умовах дефіциту бюджетних коштів» [36]. Таке партнерство передбачає, зокрема, «дослідження найбільш ефективних форм співробітництва між державою і об'єднаними територіальними громадами (державними партнерами) та приватними партнерами у сфері культури; визначення переліку потенційних інвестиційних проєктів у сфері культури, які можуть реалізовуватися на умовах державноприватного партнерства; налагодження механізмів взаємодії

державних та приватних партнерів у сфері культури; забезпечення підготовки якісних інвестиційних проєктів, які здійснюються на умовах державно-приватного партнерства, з метою залучення інвестицій у сферу культури» [36].

В Україні проєктний підхід до фінансування та розвитку сфери культури реалізується на конкурсній основі за державної підтримки, і цей метод визнано одним із найбільш ефективних для сприяння розвитку культурних і креативних індустрій. Проєктна діяльність у сфері культури виступає особливою формою регулювання соціокультурних процесів, покращує організацію, виявлення та збільшення ресурсного потенціалу галузі, а також посилює взаємодію з державою, громадськістю та партнерами.

Проєктна діяльність є добрим стимулом для реклами, а також інструментом управління культурними інноваціями. Установи культури як суб'єкти культурної діяльності отримують можливість за допомогою конкурсів та грантів реалізовувати свої творчі ідеї. Таке становище сприяє формуванню ринку культурних благ не тільки для власних громадян, але й туристів.

Культурні стратегії створюють для кращого розуміння ролі культурних установ у загальнонаціональній або місцевій стратегії. Ефективна стратегія будується на внутрішніх перевагах та спрямована на вирішення внутрішніх проблем, використання зовнішніх можливостей і перетворення загроз на нові можливості. Оцінку можливостей та ризиків можна проводити за допомогою SWOT-аналізу. Водночас, для аналізу зовнішніх чинників, що впливають на культурну стратегію в позитивному або негативному руслі, корисним є також PESTLE-аналіз, «який охоплює політичні, економічні, соціокультурні, технологічні, правові та екологічні аспекти» [37].

Звичайного переліку сильних і слабких сторін, можливостей і ризиків є замало, необхідно пов'язати їх з основною стратегією, щоб чітко показати, як можливо використати силу для вирішення проблеми. Жодна тенденція не є

однозначно позитивною чи негативною - все залежить від реакції закладу на неї та здатності використовуватися у своїх інтересах. Одним із найефективніших інструментів для аналізу при розробці стратегій на державному та організаційному рівнях є метод «дерева проблем» [38].

При формуванні переліку проблем основною складністю є чітке розмежування причин і наслідків. Наприклад, працівники театру можуть вважати, що основна проблема - це низька відвідуваність, хоча насправді це може бути наслідком інших причин, таких як недостатня комунікація, нецікаві вистави або негнучкий графік роботи. Метод «дерева проблем» допомагає класифікувати проблеми за причинно-наслідковими зв'язками, що дозволяє виокремити ключові проблеми, які впливають на інші. Усунення кількох основних проблем може автоматично розв'язати багато пов'язаних з ними питань [39].

Розробка культурної стратегії включає аналіз зацікавлених сторін та формування чіткої місії (причини створення) і бачення (майбутнього бажаного стану). Ефективна місія має бути конкретно й унікальною, а бачення - амбітним і чітко сформульованим.

Процес розробки культурної стратегії часто важливіший за сам результат, тому необхідно розробити процес, який [39]:

- залучає основні зацікавлені сторони та партнерів;
- є відкритим і прозорим;
- включає в себе консультації та обмін ідеями;
- підвищує обізнаність громадськості про культуру та креативність;
- охоплює різні групи людей (за освітою, професіями, регіонами). Люди повинні відчувати відповідальність за процес і в перспективі за кінцевий результат [39].

Організація якісного процесу потребує часу та сил. Важливо мати чітку структуру управління, яка складає:

- цільову або робочу групи представників (державного та приватного секторів);

- міждепартаментну консультативну групу (до неї можуть увійти департаменти культури, освіти, економіки, туризму тощо);
- групи громадськості для консультації та обговорень попередніх результатів.

Для забезпечення прозорості процесу розробки стратегій та залучення основних зацікавлених сторін необхідно впровадити цілеспрямовану комунікаційну стратегію. Вона має включати «активне ведення сайту та сторінок у соціальних мережах, де публікується актуальна інформація про процес, основних партнерів, робочі документи, а також є можливість залишати відгуки та пропозиції під час громадських обговорень» [39].

До розробки культурної стратегії має бути долучено щонайменше дві групи осіб: ті, хто обов'язково має брати участь, і ті, хто бажає долучитися. Ширша участь різних людей покращить легітимність процесу. Підтримка зацікавлених сторін забезпечить стійкість стратегії, зокрема, захистить її від можливих змін з боку нових урядів та адміністрацій, що «сприятиме стабільності та сталому розвитку новостворених культурних інституцій» [39].

Отже, культурна стратегія має визначати чіткі пріоритети, ставити амбітні цілі та вказувати способи їх досягнення. Вона прописує шляхи реалізації цілей, а також принципи роботи та моделі управління, які спрямовують реалізацію стратегії.

Відповідно до плану реалізації Концепції реформи фінансування системи забезпечення населення культурними послугами, з листопада 2021 року в закладах культури запроваджено проєктний підхід для забезпечення конкурентоспроможного ринку культурних послуг. Це має забезпечити «багатоканальне фінансування сфери культури та кожної інституції окремо, забезпечуючи кошти під конкретні культурно-мистецькі або інфраструктурні проєкти з різних джерел (місцева влада, спонсори, меценати, державні та іноземні донори, а також громадяни» [40].

Проектний підхід органічно поєднує нормативний і діагностичний аспекти, що дозволяє:

1. створювати модель оптимального використання наявних ресурсів;
2. співвідносити проблему із загальним планом її вирішення, передбачаючи альтернативні підходи та засоби досягнення мети;
3. встановлювати обґрунтовані часові межі для вирішення проблеми, відповідно до специфіки ситуації [40].

Проекти можуть бути поділені на типові та унікальні, залежно від рівня та складності проблем. Від цього залежить актуальність проектів та способи їх здійснення. Перший тип проектів вирішується відповідно до місцевих умов (наприклад, проекти стандартних установ культури). Другий тип проектів не передбачає тиражування завдяки «неповторності ситуації» [40].

Проект як форма організації соціально-культурної діяльності передбачає цільове виділення фінансових ресурсів, що істотно відрізняється від кошторисного фінансування закладів культури. Якщо кошторисне фінансування має на меті закриття поточних потреб закладів культури, то проектне фінансування спрямоване на залучення коштів для реалізації нових творчих ідей та ініціатив.

Проектне фінансування використовується з метою:

- підвищення ефективності державних витрат шляхом їх концентрації на реалізацію соціально значущих проблем;
- зацікавленості відповідних міністерств у наданні саме тих послуг, яких реально потребує суспільство;
- прозорості інформації про досягнуті заплановані результати.

Проектне фінансування – це апробований у світовій практиці механізм підвищення ефективності соціальної та культурної політики держави шляхом оптимізації структури державних витрат і використання бюджетних коштів. Загальні положення державного фінансування соціально-культурної сфери встановлюються бюджетним законодавством України. Його базою є Конституція України, Бюджетний кодекс України, Закон про Державний

бюджет України, нормативно-правові акти Кабінету Міністрів України, міських державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування.

В якості головних розпорядників бюджетних коштів виступають міністерства та центральні органи виконавчої влади (в особі їх керівників), а також керівники міських державних адміністрацій, головних управлінь, самостійних структурних підрозділів міських державних адміністрацій. Одержувачі бюджетних коштів - організації, підприємства, об'єднання - спрямовують отримані кошти на виконання загальнодержавних послуг чи програм. Пріоритетність у розподілі бюджетних коштів надається програмно-цільовому підходу, тобто виділенню коштів на реалізацію конкретної програми чи проекту.

Зважаючи на те, що переважна частина соціально-культурної інфраструктури перебуває у власності місцевих органів влади і майже 90% фінансування здійснюється з місцевих бюджетів, не можна оминати увагою й Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», з якого, зокрема, випливає, що проблемами соціально-культурної сфери опікуються в основному обласні управління культури та районні відділи культури.

Проектне фінансування активно використовується у соціально-культурній сфері з кінця 90-х років ХХ ст. і розглядається як один з ефективних механізмів розподілу бюджетних коштів. Світовий досвід доводить, що частка проектного фінансування складає 25-30% бюджетних коштів, які виділяються державою на підтримку культурної діяльності. А для недержавних закладів культури проектно фінансування та конкурсний розподіл бюджетних коштів є найприйнятнішими.

В умовах обмеженості бюджетних коштів, спрямованих на фінансування культури та культурної діяльності, особливого значення набувають альтернативні джерела фінансування та ефективність використання фінансових надходжень. Тому знання стратегії й тактики фінансування соціально-культурних проектів з позабюджетних джерел фінансування є однією з передумов успішної реалізації будь-якого проекту.

Позабюджетні джерела складають надходження від благодійних фондів, спонсорів та меценатів, комерційних організацій, пожертви окремих громадян.

В даний час багато проєктів, у тому числі в соціально-культурній сфері, реалізуються за допомогою краудфандингу, який спрямований на підтримку креативних та оригінальних ідей та концепцій.

Значну роль у реалізації соціально-культурних проєктів відіграють спонсорство й меценатство, які можуть виступати реальними джерелами фінансування, але для залучення таких коштів необхідно мати велику базу контактів у різних сферах і дбати про власну репутацію.

У ст.1 Закону України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» [41] меценатська діяльність визначається як «благодійна діяльність у сферах освіти, фізичної культури і спорту, культури та мистецтва, охорони культурної спадщини, науки і наукових досліджень, яка здійснюється у порядку, визначеному цим Законом та іншими законами України», тоді як в Законі України «Про рекламу» [42] спонсорство – це «добровільна матеріальна, фінансова, організаційна та інша підтримка фізичними та юридичними особами будь-якої діяльності з метою популяризації виключно власного імені, найменування, комерційного (фірмового) найменування, найменування товару, торговельної марки, яка знаходиться у власності таких осіб або правомірно ними використовується».

Меценатська та спонсорська діяльність мають суттєві відмінності: у першому випадку про отримання прибутку не йдеться, тоді як спонсорство виступає елементом комунікації рекламного характеру та спрямоване на підвищення іміджу організації, вирішення конкретних PR-завдань, просування марки на ринок, підтримка контактів з клієнтами. Реалізація проєктів у сфері культури за допомогою такої підтримки пояснюється комерційною зацікавленістю спонсора.

Умовами, які сприяють виділенню коштів на реалізацію проєкту, є:

- відповідний імідж організації, що потребує фінансової допомоги. Позитивне значення в цьому контексті мають благодійні проекти, програми для соціально незахищених верств населення, підтримка діяльності організації громадськістю, а також найбільший досвід організації у такій діяльності. Проєкт реалізується для покращення життя людей, а не для того, щоб зробити організацію багатшою;

- знання реальних мотивів фінансування проєкту (в тому числі й прихованих). Важливо розкрити унікальність запропонованого проєкту, корисність його реалізації для організації-спонсора, суспільну значимість програми, можливість реклами відповідної продукції, отримання податкових пільг та ін.

Умовами, які можуть спровокувати відмову у виділенні коштів, є:

- недовіра до організації, що запропонувала проєкт;
- невідповідність запропонованого проєкту сфері інтересів та напрямів діяльності спонсора;
- незрозумілість для спонсора обґрунтування важливості та актуальності проблеми, що має вирішуватись;
- невідповідність очікуваних результатів великій вартості проєкту;
- відсутність наявних коштів, які спонсор міг би виділити на реалізацію проєкту.

Серед головних критеріїв відбору соціально-культурного проєкту для фінансування можна назвати: некомерційний характер діяльності організації; наявність відповідної заявки чи програми; відповідність проєкту завданням та пріоритетам конкурсу; актуальність теми проєкту для розвитку культурно-мистецької сфери країни; наявність в проєкті новітніх ідей та конкретних практичних результатів; тісна співпраця з місцевими, національними та міжнародними соціально-культурними організаціями; реальний бюджет; надійність та професіоналізм проєктної команди.

В межах проєктної діяльності для забезпечення захисту та відтворення культури необхідно створити умови, які сприяють:

- збереженню життєздатних цінностей і культурних явищ минулого, що охоплюють усі аспекти соціокультурного середовища: у фізичному просторі це означає збереження, реставрацію та реконструкцію пам'яток історії та архітектури; в міжособистісних стосунках - підтримка традицій, які мають значення в сучасному контексті; в інтелектуальній сфері - збереження і введення в культурний обіг текстів, що відображають гуманітарну спадщину;

- засвоєнню та активному використанню в сучасному житті елементів культурної спадщини, таких як предмети минулого, традиційні обряди та ритуали, звичаї тощо.

На рис. 2.2 наведено спрямування пріоритетних соціокультурних проєктів в межах культурних інновацій.

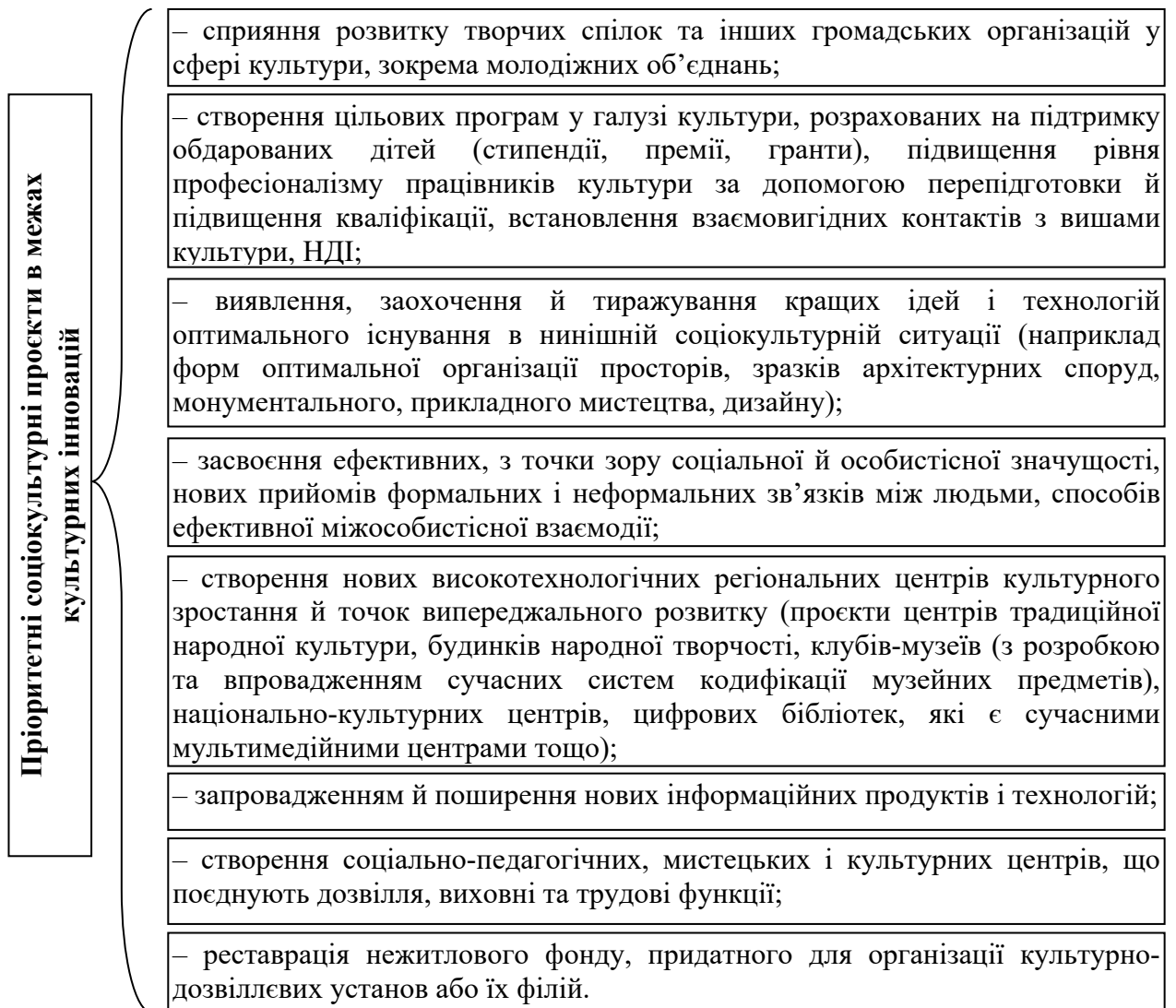


Рис. 2.2. Пріоритетні соціокультурні проєкти в межах культурних інновацій

Стратегічною метою є забезпечення доступу до культурних цінностей для всіх соціальних груп і стимулювання участі різних учасників культурного життя, що сприятиме різноманіттю культурних програм та ініціатив. Впроваджуючи нові культурні технології, важливо зберегти національні традиції, оскільки інноваційна діяльність дозволяє реалізувати творчий потенціал [40].

Соціокультурне життя України характеризується багатогранністю та чіткістю. Позитивні зміни, які можна спостерігати, проявляються у розширенні свідомості, активізації творчості, появі нових форм художнього вираження та громадських ініціатив. Розвивається підтримка культурних проєктів через державні та локальні програми, зростає інтерес до національної спадщини, гуманітарного потенціалу української культури та національної ідентичності.

На державному рівні культура поки що недооцінюється як важливий ресурс для розвитку України. Державна культурна політика спирається на комерціалізацію культури, яка розглядається як необхідна складова демократичного суспільства і ринкової економіки, як основа громадянського суспільства та правової держави. Це, наразі, зменшує ідеологічний тиск і відкриває нові фінансові можливості для функціонування та розвитку культурно-дозвіллевих закладів, але водночас як наслідок комерціалізації культурного середовища, відбувається перехід від змістовної складової безкоштовних культурних послуг до орієнтації на прибуток.

Основна причина низької ефективності державної культурної політики полягає у недостатньо продуманих цільових програмах, які переважно відображають загальні пріоритети й напрями діяльності у сфері культури, мають абстрагований характер, але не враховують регіональні та місцеві особливості. Для оптимального проєктування необхідно проводити аналіз конкретного соціокультурного простору, в якому живе людина, та визначати реальні проблеми, які відображають умови життєдіяльності та рівень культурного розвитку особистості в певному середовищі.

2.3. Роль креативних індустрій у контексті інноваційного розвитку

Дж. Хокінс та Р. Флоріда були першими дослідниками, які приділили увагу проблемам розвитку креативності, креативної економіки, креативних індустрій та креативного класу. Джон Хокінс ввів термін «креативна економіка» у 2000 р., розробивши концепцію креативної економіки для опису економічних систем, в яких цінність продукту залежить від його оригінальності та креативності, а не від традиційних ресурсів. Він першим виділив типи креативних галузей, виокремивши 15 креативних індустрій (зокрема, рекламну діяльність, програмування, видавничу справу, розробку і виробництво комп'ютерних ігор тощо). Хокінс Дж. Вважав, що саме ці індустрії створюють інтелектуальну власність (патенти, авторські права, торгові марки та оригінальні розробки) [43].

Річард Флоріда у своїй праці визначив, що креативність має багатогранний та комплексний характер і є «джерелом нових технологій, нових галузей, нових матеріальних благ та інших економічних переваг» [44]. На думку автора, становлення креативної економіки має значний вплив на формування нового креативного класу, значна відмінність якого полягає в тому, що його представники займаються роботою, основна мета якої полягає у «створенні значних нових форм» [44]. Автор стверджує, що «креативний клас володіє достатньою владою, талантом та чисельністю, для того щоб відіграти важливу роль у перетворенні світу» [44].

Перше дослідження потенціалу креативного сектора економіки і розробка урядової програми його розвитку було проведено у Великобританії. Ця програма допомогла створити агентство підтримки культурного та креативного секторів, сприяючи можливості брати участь у грантах, отримувати пільгове кредитування тощо.

Департамент цифровізації, культури, медіа та спорту Великобританії (Department for Digital, Culture, Media & Sports) визначає креативні індустрії як такі, що «ґрунтуються на індивідуальній творчості, навичках і талантах та

мають потенціал до формування добробуту і створення робочих місць через генерування та використання інтелектуальної власності» [45].

Уряд Великобританії до креативних індустрій відніс такі галузі, які мають потенціал до збагачення економіки через генерування інтелектуальної власності, а саме: «реклама, архітектура, мистецтво й антикваріат, ремесла, дизайн, мода, кіно, інтерактивні розважальні програми, музика, виконавські мистецтва, видавнича справа, програмне забезпечення, телебачення та радіо» [45].

Розвиток культурних та креативних індустрій значно впливає на розвиток економіки країни в цілому. Такий вплив проявляється у зростанні рівня ВВП за рахунок виробництва більшої кількості інноваційної продукції та зайнятості населення. Все це змінює якість життя людей, трансформує культурне, освітнє та бізнес-середовище у суспільстві.

У країні, де приділяють підвищену увагу розвитку культурних та креативних індустрій, успішно утворюються та поширюються інноваційні концепції. Люди мають нові навички, знання, досвід та компетенцій, що у свою чергу призводить до підвищення рівня конкурентоспроможності в інших секторах економіки. Креативна економіка як така може прибутковою і бути каталізатором розвитку інших секторів. Використання потенціалу культурних та креативних індустрій може сприяти повоєнному відновленню економіки України.

Креативні індустрії мають значний вплив як на економіку, так і на соціум (табл. 2.1).

Обсяг витрат на виготовлення традиційного продукту через їх постійну циклічність значно перевищує витрати, необхідні для розробки і використання креативного продукту. В цьому і полягає основна відмінність між креативним продуктом і продуктом, створеним в умовах традиційної економіки. Член ради креативних індустрій уряду Великобританії Д. Ньюбігін зазначає, «що у ХХ ст. основним паливом економіки була нафта, тоді як в ХХІ ст. таким паливом є креативність» [46].

Таблиця 2.1

Вплив креативних індустрій на економічний та соціальний розвиток
країни

Характер впливу	Прояв впливу
Економічний вплив	<ul style="list-style-type: none"> - Зростання ВВП: це один із найбільших секторів економіки, який часто перевищує темпи зростання традиційних галузей. Вони формують значну частину ВВП, особливо в розвинених країнах. - Робочі місця: створюють робочі місця в різних галузях - від дизайну і медіа до техніки та технологій. До того ж, креативні професії постійно потребують гнучких навичок, що сприяє розвитку різноманітності та професійності робочої сили. - Інновації та технології: часто стимулюють технологічні інновації. Наприклад, кіно, анімація та ігрова індустрія постійно використовує нові технології, такі як віртуальна реальність, які, у свою чергу, створюють нові ринки та можливості для стартапів.
Соціальний вплив	<ul style="list-style-type: none"> - Розвиток культури та ідентичності: сприяють збереженню культурних цінностей та розвитку національної ідентичності. Завдяки музиці, кіно, літературі та мистецтву розвивається культурний діалог і зміцнюються культурні зв'язки між всіма спільнотами. - Зростання креативного потенціалу: через освітні ініціативи та програми розвитку креативних індустрій заохочують молодь розвивати свої творчі навички, що сприяє появі нових ідей та підприємств. - Підтримка інклюзії та різноманітності: виступають платформою для висловлювання різного току зору, що робить їх інструментом для підтримки соціальної різноманітності та інклюзії.
Вплив на туризм і регіональний розвиток	<ul style="list-style-type: none"> - Туристична привабливість: завдяки культурним заходам (фестивалам, виставкам, концертам) креативні індустрії підвищують туристичну привабливість міст і регіонів, що також сприяє розвитку місцевого бізнесу. - Регіональна економіка: підтримують місцевий бізнес, сприяючи розвитку ремесел, гастрономії та інших пов'язаних секторів, що допомагають формувати унікальний образ регіону.
Цифровізація та глобалізація	<ul style="list-style-type: none"> - Експорт культурних продуктів: сучасні технології дозволяють легко експортувати культурні продукти на міжнародний ринок (через стрімінгові сервіси, онлайн-магазини), що дозволяє країнам розширювати культурний вплив і отримувати додатковий дохід. - Підтримка малого бізнесу: в епоху цифрових технологій малий бізнес має можливість конкурувати на світовому ринку. Художники, музиканти та дизайнери можуть просувати свою творчість онлайн, що сприяє розвитку локального бізнесу та посилює креативну економіку.

Розвиток креативних індустрій перебуває у фокусі більшості розвинених країн світу, а їх вплив постійно зростає, оскільки це не лише прибутковий сектор економіки, а й стратегічний напрям підвищення конкурентоспроможності, продуктивності, зайнятості та стійкого

економічного зростання. Інтенсивний розвиток креативної економіки у світі «вже забезпечує 50 млн. робочих місць, а глобальний ринок креативних товарів нараховує \$509 млрд. і складає 6,1 світового ВВП, подвоївшись за останні 10 років» [46].

Серед основних стейкхолдерів креативної економіки виділяють суспільство, бізнес, освітні та науково-дослідні інститути, органи місцевого самоврядування, міжнародні організації, громадські організації, креативні хаби та ін. (табл. 2.2) [44, 47].

Таблиця 2.2

Стейкхолдери креативної економіки [44, 47]

Стейкхолдери	Характеристика
Суспільство	Суспільство умовно поділяється на зацікавлених (споживачі креативної продукції, які формують попит) та причетних до креативної економіки (люди, які володіють необхідними знаннями, інтелектом, талантом та створюють креативний продукт).
Держава	Ініціює, координує і підтримує розвиток креативної економіки та індустрій.
Бізнес	Виробляє креативну продукцію, генерує і впроваджує креативні рішення, створює нові робочі місця та додану вартість у секторі креативних індустрій. Деякі представники бізнесу можуть бути замовниками та користувачами креативної продукції. Співпраця малих, середніх та великих підприємств приводить до мультиплікативного ефекту.
Освітні та науково-дослідні інститути	Створюють фундамент для розвитку креативних індустрій. Заклади освіти дають необхідні знання, створюють базу для виховання інтелектуальної молоді, тоді як науково-дослідні установи впроваджують інноваційні розробки.
Органи місцевого самоврядування	Виступають ініціаторами та координаторами розвитку креативних індустрій на локальному рівні через формування та реалізацію місцевих політик. Закладають фундамент для розвитку людського капіталу та економічного зростання територіальної громади.
Міжнародні організації	Включають креативну економіку до пріоритетних напрямів діяльності, здійснюють дослідження, збирають статистичну інформацію, створюють нові форми управління та підтримки креативним індустріям.
Громадські організації	Підсилюють креативність у регіонах через реалізацію навчальних проєктів, створення платформ для залучення громадськості, просвітницьку діяльність, організацію виставок, концертів, участь у грантах, конкурсах з реалізації проєктів. Через тісний зв'язок з суспільством допомагають якісно доносити основні сили та просувати ідеї креативної економіки, об'єднувати ресурси і можливості активної частини мешканців територіальних громад.
Креативні хаби	Нові простори для реалізації творчих здібностей: центри, коворкінги, майстерні, інкубатори, лабораторії тощо.

Складено за [44, 47]

Україна у загальному рейтингу Global Innovation Index в 2023 р. серед 133 країн світу посіла 55-ту позицію (2022 р. - 57 місце). У 2024 році відбулося незначне погіршення, Україна посіла 60 позицію із 133 країн та 34

позицію серед 39 економік Європи. Серед складових рейтингу: бізнес середовище - 84 позиція (+ 15 позицій); людський капітал та дослідження - 54 позиція (- 7 позицій); освіта - 43 позиція (-12 позицій); знання та результати наукових досліджень - 34 позиція (+ 11 позицій); інформаційно-комунікаційні технології - 56 позиція (+ 3 позиції). Зрозуміло, що повномасштабне вторгнення Росії в Україну негативно вплинуло всі сфери економіки, на інвестиційний клімат, розвиток інфраструктури та людський капітал, і як наслідок, це що призвело до падіння показників, пов'язаних з інституціями, науковими дослідженнями, охопленням вищою освітою та припливом прямих іноземних інвестицій.

Загалом у розвинених країнах найважливішими інструментами розвитку інноваційної діяльності та креативного сектора економіки є застосування широкого комплексу податкових, фінансових, інституційних стимулів, державно-приватного партнерства тощо. В Україні креативні індустрії визначаються як «види економічної діяльності, метою яких є створення доданої вартості і робочих місць через культурне (мистецьке) та/або креативне вираження» [21]. Основні види економічної діяльності, які належать до креативних індустрій, визначені розпорядженням КМУ «Про затвердження видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій» № 265-р від 24.04.2019 р. [48].

Відповідно до Національного класифікатора України до креативних індустрій відносять 34 види економічної діяльності, а саме: «візуальне мистецтво: живопис, графіка, скульптура, фотографія тощо; сценічне мистецтво: жива музика, театр, танець, опера, цирк тощо; література, видавнича діяльність та друковані засоби масової інформації; аудіальне мистецтво; аудіовізуальне мистецтво: кіно, телебачення, відео, анімація тощо; дизайн; мода; нові медіа та інформаційно-комунікаційні технології: програмне забезпечення, відеоігри; цифрові технології в мистецтві (3-D-друк; віртуальна, доповнена, змішана реальність); архітектура та урбаністика;

реклама, маркетинг, зв'язки з громадськістю й інші креативні послуги; бібліотеки, архіви та музеї; народні художні промисли» [48].

На думку вітчизняних дослідників, сьогодні в Україні частка креативної економіки у ВВП становить близько 7%, але її потенціал є значно вищим і може становити понад 10% ВВП. Це зростання може привести «до створення низки системних позитивних макроекономічних ефектів, а саме: збільшення ВВП на 182,1 млрд. грн.; експорту - на 95,6 млрд. грн.; валового прибутку підприємств - на 92,7 млрд. грн.» [46].

Однак повномасштабна війна внесла суттєві корективи, так, за даними Українського центру культурних досліджень у 2023 році «задекларовані доходи та сплачені податки сфери креативних індустрій впали майже на 50%» [49]. Зокрема, за даними [49] з лютого 2022 року інституції культури в Україні стали ефективними хабами стійкості громад, які слугують притулками та місцями для об'єднання, інтеграції та примирення розбіжностей.

Водночас, науковці зауважують, що подальший розвиток українських креативних індустрій ускладнюється наявністю широкого кола проблем, які можна представити у згрупованому вигляді (рис. 2.3) [44].

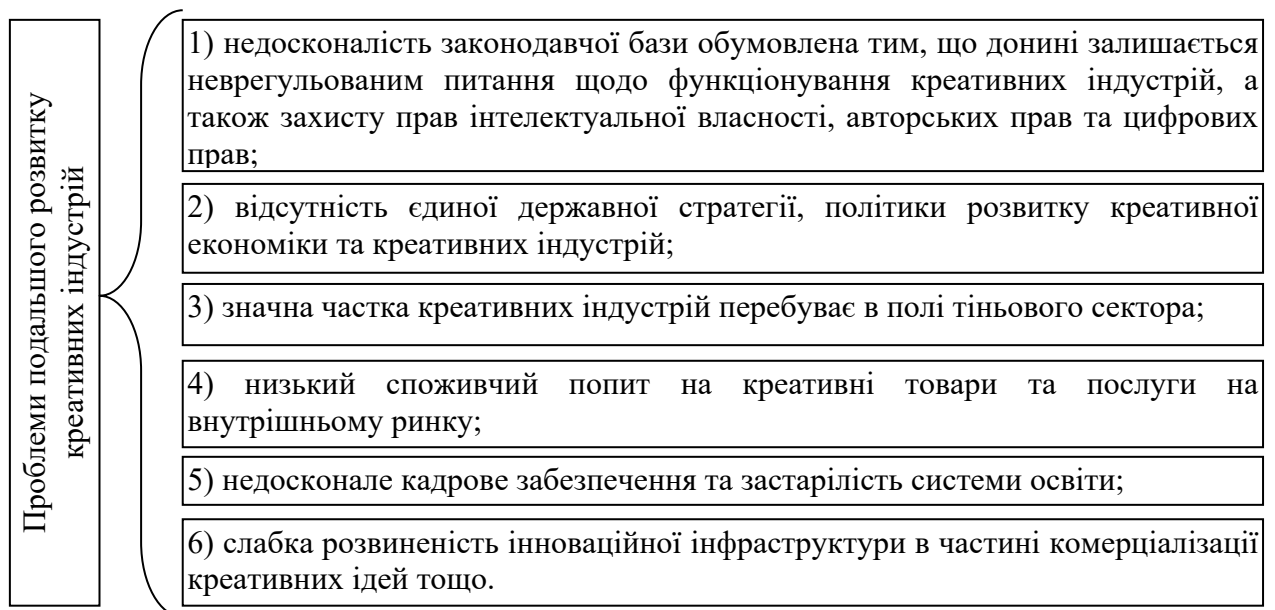


Рис. 2.3. Проблеми подальшого розвитку креативних індустрій [44]

На думку авторів роботи [44] Березюк-Рибак І. Р., Ганжала І. В., Ільченко Н. В. подальший розвиток України неможливий без чіткої стратегії економічного зростання, яка спиратиметься саме на креативні індустрії, які, в свою чергу, стимулюють інновації, підтримують малий і середній бізнес, сприяють розвитку інтелектуальної праці, освіти та людського капіталу. Автори зазначають, що інноваційність та креативність мають стати складовою стратегії довгострокового економічного зростання та добробуту країни.

Серед основних напрямів розвитку креативної економіки та креативних індустрій на загальнонаціональному та регіональному рівнях в Україні науковці виділяють [44]:

- необхідність внесення змін до законодавства для підтримки інноваційного та креативного підприємництва, зокрема у питаннях фінансування та страхування для забезпечення подальшої модернізації економіки та структурних реформ;

- розвиток інфраструктури, інституцій та ринкового механізму для сприяння перетворенню креативного продукту на економічну цінність;

- покращення податкового стимулювання шляхом удосконалення податкового законодавства - фіскальні пільги допоможуть відновленню виробництва та розвитку підприємництва у креативному секторі;

- забезпечення належного захисту інтелектуальної власності розробників творчих продуктів через вдосконалення відповідного законодавства;

- посилення освітньої роботи в сфері креативних індустрій - покращення освіти, встановлення міжнародних зв'язків, міжнародні програми обміну студентства та участь у грантових програмах сприятимуть підвищенню професійності та креативності;

- підтримка інтернаціоналізації малого і середнього бізнесу. Створення хабів, платформ, агенцій і мереж для розвитку креативної економіки

підвищить інвестиційну привабливість регіонів і сприятиме зростанню бізнесу в креативному секторі економіки;

- розробка нових креативних продуктів. Співпраця органів місцевого самоврядування і територіальних громад для вирішення місцевих економічних, соціальних, екологічних і культурних питань сприятиме підвищенню іміджу території [44].

Наведені заходи сприяють зміцненню креативної економіки України, підвищуючи її конкурентоспроможність і створюючи нові можливості для розвитку країни.

Отже, підсумовуючи, зазначимо, що креативні індустрії не лише забезпечують економічний розвиток, але й відіграють важливу соціальну роль, збагачуючи культуру, підтримуючи інновації та зміцнюючи спільноти.

РОЗДІЛ 3

СПЕЦИФІКА СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО ПРОЄКТУВАННЯ (НА ПРИКЛАДІ ОНАТОБ)

3.1. Загальна характеристика діяльності Одеського національного академічного театру опери та балету (ОНАТОБ)

Одеський національний академічний театр опери та балету (далі ОНАТОБ) - один із найкрасивіших оперних театрів світу, внесений до списку Всесвітньої спадщини ЮНЕСКО. Одеська опера – національне надбання, яка разом з іншими мистецькими інституціями (Асоціацією національних оперних театрів України, Міжнародною Асоціацією «Opera Europe») втілює найважливішу для держави місію в галузі культури й мистецтва - сприяти побудові цілісної України [50].

В архівах театру зберігся буклет 1932 року, в якому зазначено, що головною метою Одеського державного робочого театру опери та балету була постановка не лише перекладених на українську мову вже відомих опер, але й створення абсолютно нового національного репертуару.

Саме тому Одеська опера стала своєрідною «лабораторією сучасного мистецтва», де звучали, багато з яких вперше, твори К. Данькевича («Назар Стодоля», «Лілея», «Трагедійна ніч» «Богдан Хмельницький»), В. Губаренка («Загибель ескадри», «Листи кохання», «Вій»), Л. Колодуба («Незраджена любов»), Ю. Знатокова («Свіччине весілля», «Урок життя»), В. Фемеліди («Розлом», «Карманьола»), Є. Юцевича («Кирило Кожум'яка»), Б. Лятошинського («Золотий обруч»), О. Чишка («Яблуневий полон»), Ю. Русинова («Олеся», «Дюймовочка», «По синьому морю»), О. Сандлера («Собака на сні», «В степах України»), Ю. Мейтуса («Вітрова донька»), Т. Сидоренко-Малюкової («Чарівні черевички, або Пригоди Лисенятка»), М. Кармінського («Всього один день»), В. Філіппенка («Барвінок») та інші.

Прекрасні форми будівлі театру обумовили й прекрасний зміст його мистецької діяльності. На славетній одеській оперній сцені виступали всесвітньо відомі митці: Енріко Карузо, Тітта Руффо, Монсеррат Кабальє, Хосе Каррерас, Соломія Крушельницька Бела Руденко, Микола Огренич, Павло Вірський та багато інших.

Саме тому, керуючись Програмою розвитку ОНАТОБ із 2021 до 2025 роки та на основних засадах і цілях Довгострокової стратегії розвитку української культури - стратегії реформ, що схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 лютого 2016 р. № 119-р., адміністрація театру надає особливої уваги інтегруванню українського театрального мистецтва у всесвітній культурний простір шляхом подальшої успішної та економічно доцільної кооперації з міжнародними постановочними командами.

ОНАТОБ декларує і втілює найважливішу для держави місію в царині культури та мистецтва - сприяти побудові цілісної України. Театр стверджує свою особливу місію також у ролі певного творчого провідника між сучасною незалежною Україною та європейським музичним контекстом. Одним з основних векторів стратегічного руху є збереження найкращих досягнень театру та перезавантаження певних сегментів діяльності.

Сьогодні колектив театру налічує 600 осіб, серед яких 330 - творчий склад. Театр має свою постійну оперну і балетну трупу, хор і оркестр, адміністративний і технічний персонал, працівників художніх майстерень. Справжньою окрасою Одеської опери є її трупа, провідні солісти якою є лауреатами відомих престижних міжнародних конкурсів; 25 осіб нагороджено вищими творчими званнями України.

У репертуарі оркестру найскладніші твори вітчизняної та закордонної музичної спадщини. Артисти хору виконують партії різними мовами (італійською, англійською, французькою, давньонімецькою, давньофранцузькою та ін.). Також гордість театру - унікальний Орган - єдиний в Україні, що має ударний регістр.

У театрі створюються копродуктивні мистецькі проекти разом з європейськими партнерами. Міжнародним визнанням популярності ОНАТОБ є численні гастролі труп театру до різних країн світу: Бельгії, Греції, Італії, Іспанії, КНР, Молдови, Нідерландів, Польщі, Португалії, США, Японії та інших країн.

У 2024-му році відбувся ІХ Міжнародний фестиваль мистецтв «Оксамитовий сезон в Одеській опері» (серпень-вересень), метою якого є популяризація українського та світового мистецтва і ствердження культурно-мистецького авторитету нашого міста. У цій потужній мистецькій акції щорічно беруть участь видатні виконавці з театрів України, Італії, Ізраїлю, Канади, Німеччини, Японії тощо. Цей мистецький форум є визнаним у світі. У 2022 році був відзначений премією International Opera Awards - Європейським «Оперним Оскаром»

У театрі діє арт-простір «Бельетаж-імпреза», на якій відбуваються різноманітні творчі івенти для дорослих і маленьких глядачів: камерні імпрези за участі солістів і артистів опери, балету та оркестру, мистецькі вернісажі, освітньо-мистецькі програми тощо.

ОНАТОБ приділяє значну увагу вихованню та духовному розвитку дитячої та молодіжної аудиторії - проводяться освітньо-мистецькі та пізнавальні програми, серед яких: проєкт «Подорож маленького музиканта» - серія ексклюзивних інтерактивних програм, гала-імпреза «Прийдешній геній», у межах якого обдаровані діти та молоді виконавці у супроводі оркестру театру і за участю солістів виступають на головній сцені театру. Спеціально для дітей було поставлено нові дитячі вистави

У складі театру діє власний виробничий комбінат - унікальне підприємство із самостійним циклом виробництва, на базі якого створюються декорації, костюми, взуття, перуки, бутафорія та меблі до вистав Одеської опери. Таким чином вистави театру стають не тільки авторським, високохудожнім витвором, але й зібранням матеріальних артефактів, унікальних за своїм задумом і технологією виготовлення.

У часи повномасштабного російського вторгнення в Україну Одеська національна опера не припиняє активної творчо-мистецької діяльності. Окрім репертуарних вистав, артисти Одеської опери беруть участь у виїзних концертах «Мистецького десанту» у військових частинах Одеської області з метою підняття бойового та морального духу військовослужбовців. Проводяться заходи в Євангелічно-лютеранській церкві Св. Петра за участі солістів опери, артистів хору та оркестру та інших альтернативних майданчиках.

Програма розвитку ОНАТОБ базується на основних засадах Конституції України, яка проголошує консолідацію та розвиток української нації, її історичної свідомості, традицій і культури, гарантує свободу творчості у сфері театрального мистецтва, захист прав на об'єкти права інтелектуальної власності, майнових інтересів, які виникають в галузі театру і театральній справі, пріоритетах розвитку культури, закріплених у Законі України «Про культуру». Також, Театр керується Законом України «Про театри і театральну справу» [51], який проголошує загальнодоступність театрального мистецтва, як культурного надбання українського народу та визначає метою основної діяльності театру - розвиток театрального мистецтва і театральній справі, формування та задоволення потреб населення в театральному мистецтві.

Діяльність ОНАТОБ базується на формуванні в Україні громадянського суспільства європейського рівня та збереженні безцінної культурно-духовної спадщини України [52].

Основні напрямками діяльності ОНАТОБ є:

- забезпечення доступу до національного і світового театрального надбання через традиційні та нові форми театральної діяльності для громадян України;
- популяризацію національних вистав, поширення культурних здобутків і різноманітних форм театральної діяльності.

Мета керівництва театру - зберігаючи спадщину, будувати нову Одеську оперу. Також:

- посилити інституційну та фінансову спроможності театру;
- створювати конкурентоспроможний національний культурний продукт;
- сприяти зміцненню ролі мистецтва і культури в розвитку суспільства;
- сприяти інтернаціоналізації української культури;
- бути провідником традицій національної культури і патріотичного виховання;
- розвивати духовний, моральний, патріотичний, естетичний потенціал аудиторії засобами сучасного, креативного національного театру опери та балету;
- виховувати, просвіщати та розважати відвідувачів театру;
- зберігати, розвивати та примножувати найкращі академічні традиції театру;
- в нових постановках використовувати інноваційні театральні технології, музичний та сценічний експеримент;
- гармонійно та збалансовано поєднувати класичну та сучасну театральні сфери.

Серед стратегічних напрямків діяльності є:

1. Одеська опера - культурний кластер півдня України, де гармонійно та збалансовано поєднуються класичне та сучасне мистецтво.
2. Одеська опера – лабораторія креативних ідей в контексті актуальних світових театральних тенденцій.
3. Перетворення товарного знаку «Одеська опера» у міжнародний бренд.
4. Одеська опера – сцена першопрочитань творів сучасних українських композиторів.

5. Кооперація з міжнародними постановочними командами для успішного включення українського музично-театрального мистецтва до світового культурного процесу.

6. Формування культурних зв'язків на основі взаємних міжнародних відносин із представництвами України за кордоном. Можливість отримання міжнародних грантів на проекти та постановки на просування українського мистецтва на міжнародній арені.

7. Міжнародні гастрольні тури, членство Театру в Operabase - світовий довідник виконавських мистецтв, Opera Europa - є провідною організацією, що об'єднує професійні оперні трупи та оперні фестивалі Європи (нині в організації складається більше 233 членів з 44 країн) та інших міжнародних організаціях.

8. Залучення дитячої та підліткової аудиторії до театрального мистецтва шляхом постановки нових спектаклів за допомогою сучасних інтерактивних технологій.

9. Створення та формування творчого та культурного середовища для виховання інтересу у глядачів до оперного та балетного мистецтва.

10. Сприяти самореалізації усьому творчому колективу театру.

11. Продовження перманентного процесу гармонійного поєднання традиції і новаторства задля збереження національного надбання, збагачення палітри творчо-організаційних технологій, оптимізації актуальних досягнень зарубіжних театрів у сфері роботи з глядачем, реклами та менеджменту.

12. Сприяння участі громадськості в житті театру: створення спостережної та опікунської рад театру, клубу шанувальників театру, майданчиків для обговорення поточних питань та прем'єрних постановок тощо.

13. Збереження будівлі театру – найважливішої пам'ятки архітектури національного значення у найкращому технічному стані.

14. Встановлення партнерських відносин з музеями, бібліотеками міста, закладами мистецтв, підприємцями в галузі художніх промислів, фешн

індустрії тощо з метою розширення послуг у рамках розвитку програми креативних індустрій.

15. Системна робота з трупю театру в напрямку кількісного та якісного її складу з урахуванням співвідношень по голосу, амплуа, віку, статі артистів та забезпечення їх ефективної зайнятості і здорової конкуренції, що сприятиме підвищенню творчого рівня всієї трупи.

16. Створення програм для дітей та юнацтва, що сприяють становленню художнього смаку та естетичного розвитку

17. Продовження практики соціальних програм для людей з особливими можливостями і соціально незахищених верств населення.

18. Створення спеціальної туристичної програми Одеської опери.

19. Розширення міжнародної кооперації з метою удосконалення репертуару, як механізму утримання інтересу існуючої цільової аудиторії та залучення нової публіки.

20. Розширення географії гастрольної діяльності

21. Врахування сезонності театральної діяльності в формуванні репертуару, ціноутворення на квитки та екскурсійного обслуговування.

22. Використання медіа мереж з метою системного інформування громадськості міст Києва, Львова, Харкова, Дніпра та ін., про знакові події в театрі.

23. Здійснення відеозапису 8-10 оперних та балетних вистав на партнерських засадах з Суспільним: UA (Національною суспільною телерадіокомпанією України), а також налагодження співпраці з іншими національними теле- радіо-компаніями.

Серед інформаційно-рекламних заходів ОНАТОБ:

- постійна розсилка інформації електронною поштою про репертуар, анонси і новини театру (згідно з клієнтською базою);
- системне анкетування відвідувачів театру;
- забезпечення кас фірм-агентів з розповсюдження квитків необхідною кількістю рекламно-інформаційної продукції;

- своєчасне інформування глядачів про новини, репертуарні плани шляхом розміщення відповідних оголошень на веб-сайті театру, в касовій залі, в соціальних мережах;

- продовження роботи з туристичними фірмами шляхом постійного поповнення бази даних та інформації про діяльність театру;

- проведення роботи з керівниками громадських організацій щодо залучення їхніх членів до відвідування заходів театру;

- запровадження нової програми «Велика музика у маленьких містах», що має на меті розширення кола пошановувачів класичного мистецтва та залучення глядача;

- проведення активної маркетингової компанії у мережі інтернет, використання в повній мірі потужних комунікаційних ресурсів веб-сайту та соціальних мереж театру, розширення спектру рекламних заходів;

- забезпечення системного інформування громадськості міст Києва, Львова, Харкова, Дніпра та ін. про знакові події в театрі, використовуючи можливості медіа мереж;

- продовження контактів з проректорами з виховної роботи вищих навчальних закладів міста, керівниками середніх учбових закладів, загальноосвітніх шкіл, санаторіїв, шкіл естетичного виховання, туристичними компаніями, екскурсійними бюро, медичними закладами тощо;

- продовження співпраці з відділами культури і освіти міських, районних державних адміністрацій області, головами профспілкових комітетів великих підприємств з приводу інформування про театральні події і відвідування театру;

- розширення глядацької клієнтської бази, постійний моніторинг та втілення новітніх розробок в сфері організації театральної справи, театрального маркетингу в Україні та за кордоном;

- продовження використання і збільшення обсягу таргетинг-реклами;

- використання методів та інструментів маркетингу (анкетування, сегментування публіки, систематичне вивчення її бажань і потреб, розіграшів призів (книг, аудіо записів, квитків, буклетів, подарункових сертифікатів тощо),

- створення та впровадження для глядачів додаткових послуг з нагоди проведення лекцій-спілкувань з глядачами перед виставою (або під час антракту);

- співпраця з відомими блогерами для просування інформації в соціальних мережах;

- проведення промоакцій - «Театр відкриває двері» для молоді із запрошенням студентів, випускників шкіл, де молоді люди зможуть дізнатися про творчі професії, отримати глибші знання про історію театру, поспілкуватися з відомими артистами і режисерами

- налагодження співпраці з приводу реалізації квитків з квитковими операторами за межами міста.

У ОНАТОБ в рамках проєктного підходу існують довгострокові соціальні програми:

- запрошення на вистави театру воїнів та ветеранів війни, членів їхніх сімей, членів багатодітних сімей, пенсіонерів, членів сімей загиблих співробітників поліції, національної гвардії, військових, вихованців дитячих будинків (у місті та області) та всіх соціально-незахищених верств населення;

- проведення концертних програм у шпиталях, де проходять реабілітацію воїни та інш.

- розробка креативних подій, концертних та фестивальних програм у співпраці з УКФ та іншими грантовими інституціями;

- забезпечення комфортних умов відвідування театру особам з інвалідністю;

- видання журналу «OPERA News»;

- організація продажу онлайн екскурсій та вистав через файло-обмінники та у соціальних мережах, як у запису, так і наживо розширення переліку екскурсійних маршрутів, в тому числі із налаштуванням фотозон;

- запровадження нової форми сімейного дозвілля для залучення до театру як дорослих, так і дітей за допомогою клубних занять;

- квести для дітей по закінченню вистав під супроводом ведучого. Квест однаково цікавий як для дитячої, так і для дорослої аудиторії. Сценарій квесту передбачає занурення глядачів у новий інформаційний простір, де вони спочатку дізнаються про автора, час його творчості, особливості його творів, а після отримують завдання, в якому перевіряються набуті знання;

- залучення творчих інституцій, учбових закладів, бібліотек та музеїв міста для подальшого розвитку і втілення креативних ідей та інш.

В Одеській опері відбуваються: Одеський міжнародний кінофестиваль, міжнародний фестиваль «ODESSA CLASSIC», фестиваль мистецтв «Оксамитовий сезон в Одеській опері», Міжнародний фестиваль «Золоті скрипки Одеси». Також є можливість створити спеціальну туристичну програму «Театральний туризм - інструмент міжкультурної взаємодії». Одеська опера - центр культурного та подієвого туризму.

В ОНАТОБ системна увага приділяється аналізу усіх фінансових показників, на основі чого коригуються плани наступних періодів. Найбільшу питому вагу в доходах ОНАТОБ займають доходи від реалізації квитків на вистави. Під час розрахунку надходжень від цього виду діяльності театром враховуються комерційна місткість зали, кількість запланованих на рік вистав, середній відсоток завантаження глядацької зали (на основі даних, що отримуються за попередні періоди) (рис.3.1), середня ціна одного квитка, окупність вистав.

Також отримуються доходи від надання послуг за окремими угодами, реалізації театральних програмок і буклетів, послуг з проведення екскурсій, фото- та відео-зйомок в приміщенні театру, інші.

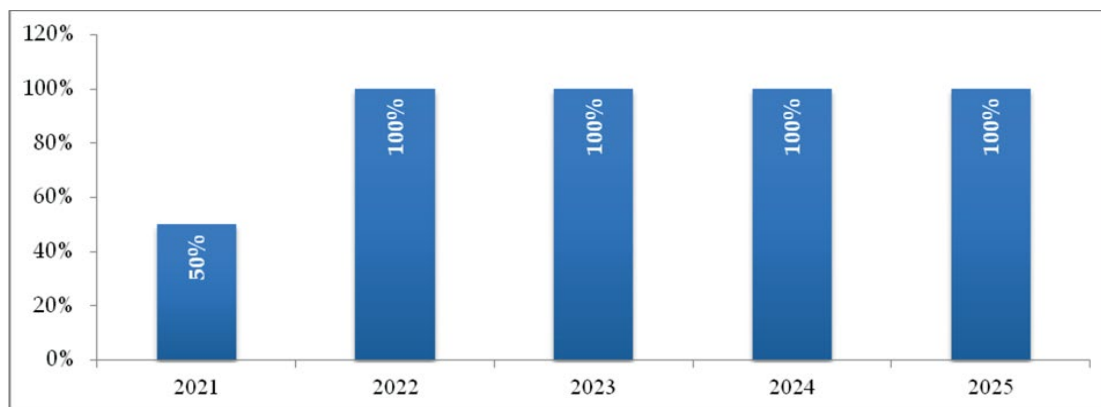


Рис. 3.1. Динаміка завантаження театру, % від планової (максимальної)

Активні зусилля, спрямовані на свідоме та планомірне покращення результативних показників діяльності, призводять до їх щорічного зростання. Обсяг власних доходів театру згідно плану розвитку до 2025 року буде поступово зростати (табл. 3.1, рис. 3.2).

Таблиця 3.1

Виручка від реалізації основних послуг

Рік	2021	2022	2023	2024	2025
Виручка від реалізації послуг, тис. грн. без ПДВ					
Продаж квитків	14 499	29 442	30 915	32 460	34 083
Продаж програм	344	699	734	771	810
Проведення екскурсій	263	552	580	609	639
Гастрольна діяльність	751	1 578	1 657	1 740	1 827
Проведення стороннього заходу	3 214	6 749	7 087	7 441	7 813
Усього	19 072	39 022	40 973	43 021	45 173

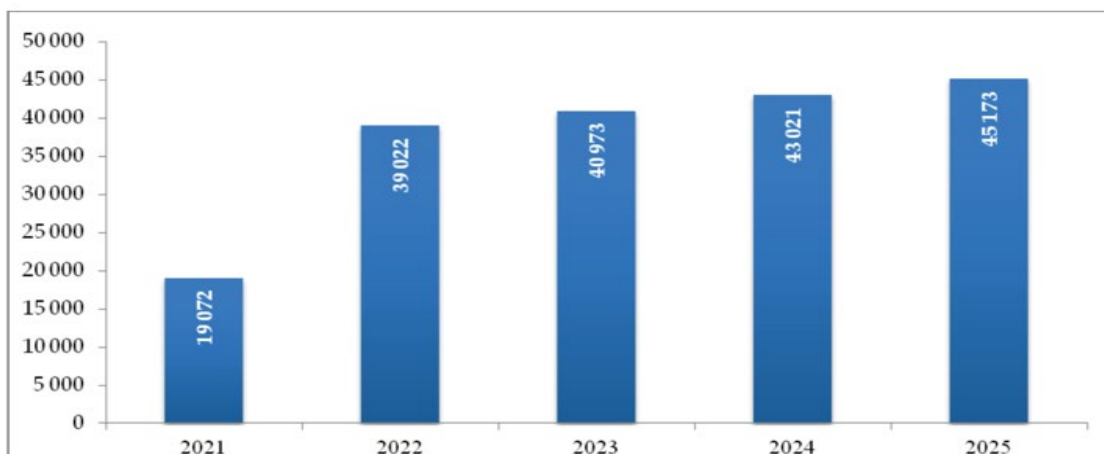


Рис. 3.2. Динаміка виручки по проєкту, тис. грн. без ПДВ

В таблиці 3.2 наведено основні статті витрат ОНАТОБ по роках.

Таблиця 3.2

Витрати ОНАТОБ за розрахунками у період 2021-2025 рр.

Рік	2021	2022	2023	2024	2025
Виробнича собівартість, тис. грн. без ПДВ					
Премії співробітникам театру	1 628,7	3 332,5	3 499,1	3 674,0	3 857,7
Продаж квитків	2 248,2	4 569,0	4 797,4	5 037,3	5 289,2
Продаж програм	160,6	326,4	342,7	359,9	377,9
Проведення екскурсій	71,8	150,7	158,3	166,2	174,5
Гастрольна діяльність	224,3	471,0	494,6	519,3	545,3
Проведення стороннього заходу	1 110,3	2 331,6	2 448,2	2 570,6	2 699,1
Амортизація	438,5	2 282,1	4 958,0	7 890,9	10 817,2
Банківські послуги	190,7	390,2	409,7	430,2	451,7
Інші витрати	182,2	415,6	513,2	619,5	726,4
Усього	6 255,4	14 269,1	17 621,2	21 267,9	24 938,9
Комерційні витрати, тис. грн. без ПДВ					
Комісія агрегаторів	522,0	1 059,9	1 112,9	1 168,6	1 227,0
Оффлайн-реклама	286,1	300,4	315,5	331,2	347,8
Онлайн-реклама	336,4	353,3	370,9	389,5	409,0
Інші витрати	34,3	51,4	54,0	56,7	59,5
Усього	1 178,9	1 765,0	1 853,3	1 946,0	2 043,3
Адміністративні витрати, тис. грн. без ПДВ					
Електроенергія	1 196,5	1 256,3	1 319,1	1 385,1	1 454,3
Газ	197,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Теплопостачання	375,4	394,2	413,9	434,6	456,3
Вода	128,2	134,6	141,3	148,4	155,8
Інтернет та зв'язок	83,0	87,1	91,5	96,1	100,9
Вивіз сміття	16,8	17,7	18,5	19,5	20,4
Платежі МНС	4 417,2	4 638,1	4 870,0	5 113,5	5 369,1
Медогляди	51,5	54,1	56,8	59,7	62,7
Інші витрати	194,0	197,5	207,3	217,7	228,6
Усього	6 659,5	6 779,5	7 118,5	7 474,4	7 848,1
Усього по проєкту:	14 093,8	22 813,7	26 593,0	30 688,2	34 830,3

Плани ОНАТОБ до 2025 р. передбачають підвищення коефіцієнту економічної ефективності діяльності театру з 2,08% до рівня 2,6% за основною діяльністю за рахунок зростання чистого прибутку від театральної діяльності (рис. 3.3) і з 1,82% до рівня 2,3% за іншими доходами, що збільшить рентабельність продажів з 40% до 54% і дасть додаткові доходи для здійснення нових постановок, технічного переоснащення тощо. Також ці плани передбачають збільшити показник ліквідності театру з 1,85% до 2,5.



Рис. 3.3. Чистий прибуток (збиток) від театральної діяльності, тис. грн.

Для успішної реалізації планів розвитку театру постає питання щодо пошуку додаткових джерел фінансування діяльності ОНАТОБ. Такими джерелами можуть бути гранти УКФ, міжнародних культурних інституцій; широкий спектр послуг з екскурсійного обслуговування, створення фотозон, відео-екскурсій; розробка туристичних оперних маршрутів; реалізація програми «Велика музика у маленьких містах», мета якої – залучення глядача; співпраця з міжнародними інституціями; залучення спонсорів та проведення з ними спільних благодійних акцій; залучення членів Піклувальної та Наглядової рад; підвищення ціни на театральні квитки у вихідні дні та під час туристичного сезону (сезону відпусток); залучення додаткових джерел надходжень інвестицій, використовуючи ресурс міжнародних фестивальних та конкурсних проєктів та ін. Але слід враховувати також нестабільні умови існування закладів культури у часи війни, що корегують показники економічної діяльності закладу.

ОНАТОБ є державною установою, яка утримується за рахунок державного фінансування. Однак, незважаючи на це, фінансовий план (модель) демонструє ефективність, доцільність та можливість подальшого розвитку театру для отримання максимальних власних доходів та зменшення навантаження на державний бюджет.

Збільшення оборотних коштів надасть можливість спрямувати їх на придбання сучасного обладнання, яке, в свою чергу, розширить коло додаткових джерел доходів, передбачених статутом театру. А також придбання новітньої театральної техніки підвищить рівень та якість вистав та концертів, приверне молодь та туристів. Ці заходи значно збільшать надходження власних коштів та виведуть театр на новий рівень функціонування.

3.2. Малі проєктні форми в управлінні розвитком закладів культури

У культурному середовищі за аналогією з економічною існують опорні точки зростання, тобто, заклади культури, які є центральними суб'єктами культурного життя та діяльності територіальної освіти та своїми пілотними проєктами задають тенденції реформування та розвитку культурної сфери регіону. В Одесі однією з таких точок зростання є Одеський національний академічний театр опери і балету (ОНАТОБ). Але проблеми, характерні для більшості організацій культурної сфери, не оминають стороною і ОНАТОБ.

Конкурентною перевагою театру є іміджева складова, яка сформувалася за довгі роки його функціонування. Однак сучасна дійсність, як було зазначено вище, вимагає від театрів високого ступеня пристосовуваності до потреб та бажань глядачів. Тому керівництво театру в останні роки впроваджує малі проєктні форми розвитку, які виступають основою проєктної роботи в театрі.

Наприклад, освітньо-мистецький проєкт "Подорож маленького музиканта". Він триває вже третій рік. Глядачів знайомлять з особливостями світу театру та всіма видами музичних мистецтв. Також цього року глядачі можуть побачити новий пілотний експериментальний проєкт "Маленький музикант в гостях у Короля інструментів". Крім цього, був відкритий арт-простір «Бельетаж-імпреза», де проводяться різноманітні творчі івенти

(камерні вистави за участі солістів і артистів опери, балету та оркестру, мистецькі вернісажі, освітньо-мистецькі програми тощо).

Малі проєктні форми в управлінні розвитком закладів культури, особливо на регіональному рівні, здатні вирішувати цілий комплекс завдань, а саме посилювати комерційну складову, сприяти капіталізації культурної сфери, приносити дохід, який може бути спрямований на розвиток закладів культури, сприяти соціокультурному розвитку території загалом, підвищувати загальний культурний рівень населення різного віку. Але для того, щоб такі проєкти були якомога успішнішими, потрібно проведення цілого ряду заходів:

1. Формування концепції розвитку закладу культури. Ця концепція повинна бути сформована на основі загальнодержавної культурної політики та в рамках існуючих на державному та регіональному рівні програм культурного розвитку.

2. Розробка плану заходів щодо реалізації концепції та їх ресурсозабезпечення, яке може бути сформоване за рахунок власних коштів установи, бюджетних субсидій, а також за рахунок залучення спонсорів.

3. Визначення конкретних очікуваних результатів та їх цільових показників. Формування системи кількісних та якісних критеріїв, за допомогою яких можливо аналізувати ефективність проєктної діяльності та вносити необхідні коригування у систему реалізації проєкту.

4. Для успішної реалізації проєктів, ефективної капіталізації культурного ресурсу необхідно залучення маркетингових технологій, що дозволяють визначити цільову аудиторію та подати результати проєктування найширшому колу зацікавлених осіб.

Управління проєктною діяльністю регіональних театрів може стати концептуальною основою їх розвитку, яке, у свою чергу, сприятиме соціально-економічному розвитку території.

Таким чином управління сферою культури створює передумови появи нових підходів до управління культурною сферою, одним з яких виступає

соціокультурне проектування, що сприяє більш чіткому формулюванню культурних цілей діяльності, досягнення в ній балансу ефективності та доцільності, обґрунтування ресурсів, що залучаються (кадрових, інформаційних, матеріально-технічних, фінансових), подолання витратного методу фінансування культури, а також стимулює креативність у пошуку нових рішень та, як наслідок, капіталізацію культури.

Теоретична розробка соціально-культурного проекту реалізується за допомогою різноманітних засобів, методів і форм соціально-культурної діяльності.

Проектування як технологія ефективного управління культурним процесом «обумовлюється тенденцією посилення соціальних функцій культури, удосконаленням різних підсистем соціокультурного життєзабезпечення людини (рекреації, дозвілля, побутових послуг, самодіяльної творчості, домашнього побуту, охорони природи, культурної екології, суспільно-політичної активності людини)» [53].

Важливо для ефективного розвитку організації та досягнення нею успіху є реалізація тих проєктів, що відповідають стратегічному плану компанії. Стратегічне управління організації передбачає її довгостроковий розвиток з урахуванням наявних ресурсів. У стратегічному плані організації відображаються характер та основні напрями діяльності, направленої на задоволення потреб та запитів її відвідувачів. Від формулювання стратегічного плану та вдалої його реалізації залежить результативність організації та її майбутній успіх. Саме цим пояснюється нежиттєздатність багатьох соціально-культурних організацій, що неспроможні сформулювати та здійснити власну стратегію розвитку.

Забезпечення міцного взаємозв'язку проєкту та стратегії організації є основною запорукою якнайкращого використання організаційних ресурсів (людей, коштів, технічного обладнання, приміщення), необхідних для проєктної реалізації. Стратегія як мистецтво планування повинна будуватися на адекватних та перспективних прогнозах. У проєкті реальна діяльність має

визначатися не сьогоднішнім, а бажаним образом майбутнього. Тому інтеграція проєктів у стратегічний план організації є умовою для розуміння працівниками загальної перспективи цілей та завдань організації; правильного використання основних можливостей організації та її обмежених ресурсів; об'єктивного відбору серед усіх запропонованих проєктів лише тих, що покращать конкурентоздатність фірми.

У творчих проєктах особливе місце посідають інструменти для емоційного на глядача. До них належать: слово (усна та друкована інформація, наукові, інформаційні, методичні тексти, художня література, періодична преса), наочні засоби (натуральні – різноманітні предмети, експонати, реліквії; імітаційні – моделі, макети, стенди, муляжі; образотворчі – плакати, картини, фотографії, слайди), ЗМІ, професійне та самодіяльне мистецтво (виставка картин, спектакль, кінофільм, читання, театралізована вистава, концерт), технічні засоби (відеоапаратура, комп'ютери, освітлювальна та проєкційна техніка). На практиці всі засоби використовуються не ізольовано, а у тісному взаємозв'язку. Кожен із засобів має величезні можливості впливу на думки та переконання людини, на розвиток її інтересів, смаків, фізичних та ділових якостей. Такий потенціал вимагає від проєктувальника особливої підготовки до реалізації проєктів.

Метод розглядається як сукупність засобів та прийомів, що використовуються з метою практичного пізнання дійсності та цілеспрямованого впливу на об'єкт. У соціально-культурному проєктуванні метод можна охарактеризувати як спосіб або сукупність засобів і прийомів впливу на учасників проєкту через конкретні форми. Найраціональніше використання методів і змісту матеріалу для максимального досягнення поставленої мети називається методикою соціально-культурного проєктування. Тому будь-яка організована практика залежить від якісної методики, спрямованої на скорочення дистанції між проєктними задумками та їх практичним втіленням.

У соціально-культурних проєктах використовуються просвітницькі або інформаційні, евристичні або пошукові, самодіяльні або творчі методи діяльності.

Методи організації творчої діяльності спрямовані на розвиток творчого потенціалу шляхом організації творчого спілкування, виконання творчих обов'язків, участі у творчій діяльності. Форми соціально-культурного проєкту ґрунтуються на комплексному використанні різноманітних засобів та методів з метою найефективнішого вирішення проєктних завдань.

Різноманітність форм, засобів і методів, творчий підхід до методики соціально-культурного проєктування, пошук та використання нових форм та методів – це головні умови для ефективного управління творчими проєктами у соціально-культурній сфері.

Щороку театральні навчальні заклади щороку випускають молодих режисерів, яким дуже складно знайти роботу, оскільки вони не мають необхідного практичного досвіду та грошей для відкриття свого театру. Або молодих драматургів, які пишуть п'єси, але їхні імена нікому невідомі та їхні тексти не досягають широкої глядацької аудиторії.

Але, з іншого боку, є театри, які шукають новий цікавий драматургічний матеріал і їм дуже потрібні свіжі режисерські рішення для постановок. Тож таким інноваційним проєктом, який об'єднає два аспекти, може бути творча лабораторія для молодих режисерів чи драматургів. Творча лабораторія як проєкт не потребує спеціальної мотивації команди проєкту так, щоби кожен учасник був зацікавлений у результатах, а не просто «робив, що кажуть». Така творча лабораторія апріорі розуміється всіма зацікавленими особами як проєкт, що створює цінності, які визначаються місією, згідно з японським стандартом управління інноваційними проєктами P2M.

Методологія P2M будується з урахуванням трилеми «складність - цінність - опір» (Complexity - Value - Resistance). У цій методології P2M найголовніші умови створення цінності будь-якого проєкту для всіх

учасників. Треба знайти спосіб гармонізувати цінність проєкту через унікальність продукту. І саме гармонія створює цінність проєкту.

Завдання лабораторій для молодих режисерів - у розкритті їхнього потенціалу, а також потенціалу театру, в якому реалізується проєкт в екстремальних творчих умовах, які постійно зазнають змін. Для цього створюється «платформа» – соціальний та інтелектуальний простір із залученням професіоналів. У Японії платформа, або «Ба» японською, означає особливе місце, де командна робота активно стимулюється і де кристалізується мудрість. Джерела сили командної роботи корелюються за типом, встановленими порядками та спадщиною того чи іншого театрального простору, в якому проводиться лабораторія.

При цьому слід враховувати, що кожна окрема лабораторія характеризується такими низкою властивостей: унікальністю умов, пов'язаних із місцем проведення та залученими учасниками; невизначеністю, пов'язаною зі змінами в оточенні проєкту та ризиками. Основний механізм лабораторій залишається незмінним. Режисери, які вперше приїжджають до театру, мають 4-5 днів для репетицій 30-ти хвилинного ескізу майбутньої вистави. Далі загальний показ на сцені для глядачів. Змінюються умови. Був досвід проведення лабораторій для молодих режисерів у драматичних театрах, у театрах для юних глядачів та молоді, у театрах ляльок, у музично-драматичних театрах, у музеях. Покази ескізів були на великих та камерних сценах, а також у театральних двориках та інших просторах. Подібні лабораторії відбувалися одночасно на трьох незалежних майданчиках. Конкурси оголошували на постановки у жанрах оперети, мюзиклу, опери-буф, рок-опери; малих та великих театральних форм.

Такі лабораторії можуть варіювати різну кількість режисерів-учасників. Адже організатори повинні забезпечити всіх простором для репетицій, акторами, декораціями, костюмами, встигнути виставити світло, звук тощо.

Цікавий досвід був, коли у театрі ляльок брався один драматургічний матеріал і вісім режисерів ставили його у різних жанрах – це була окрема

лабораторія жанрів. Також у партнерстві з ГОГОЛЬFEST брали участь у проведенні режисерсько-драматургічної лабораторії для дітей та підлітків. Це багатоетапний процес. Спочатку проходить зустріч для знайомства та спілкування з дитячими та підлітковими фокус-групами, які представляють своє бачення сучасного театру та головних героїв. На зустрічі присутні драматурги, режисери, сценографи, театральні критики, актори, дитячі психологи. За результатами такої взаємодії драматурги (Н. Ворожбит, О. Михайлов, М. Курочкін, Н. Блок, О. Савченко) за місяць написали п'єси, які вже молоді режисери поставили та показали на фестивалі ГОГОЛЬFEST. За підсумками лабораторії, у театрі «Дах» було представлено інтерактивні спектаклі для дітей та підлітків [54, 55].

Оскільки кожен новий проєкт, кожна наступна лабораторія є унікальними та неповторними та проводяться на різних майданчиках із залученням різних людей, нових експертів, з різними умовами (нові теми, жанри тощо), виходячи з потреби того чи іншого театру, реалізація місії зазвичай є непростим завданням. Ці ризики мають керуватися та компенсуватися діями проєктного менеджера, об'єднаними зусиллями команди та реалізацією її творчого потенціалу. Тому, використовуючи методологію P2M, важливо визначити місії, призначені для розширення потенційної цінності лабораторії. Крім того, необхідно розробити архітектуру всього проєкту, щоб кожна окрема лабораторія могла працювати автономно для повного досягнення запланованої цінності. Керівник такої проєктної команди повинен мати необхідний набір якостей, таких як цілісне, інтегральне та стратегічне мислення, володіти навичками комунікації, бути націленим на досягнення результату та думати про самореалізацію всіх членів команди.

Керівник проєктної команди має:

- заздалегідь підготувати для лабораторії низку найбільш відповідних стратегій;

- визначити критерії оцінки досягнення запланованої цінності, отриманої від реалізації лабораторії (наприклад, постановка вистав молодих режисерів-переможців лабораторії на великій сцені наступного сезону);

- виробити методики з управління співтовариствами (професійними, глядацькими, журналістськими та ін.), які є інтелектуальним простором лабораторії;

- прописати медіаплан, який включав би прес-заходи для засобів масової інформації до, під час та після лабораторії;

- врахувати можливість проведення майстер-класів, тренінгів та лекцій запрошених експертів і режисерів, та подбати про необхідне обладнання, майданчик та учасників;

- виділити час для проведення круглих столів із керівниками державних культурних організацій міста чи області тощо.

Слід вжити всіх заходів щодо здійснення позитивної взаємодії численних та різноманітних учасників реалізації проєкту з огляду на їх різнобічні інтереси.

Перше, з чим стикається проєктний театральний менеджер - відсутність молодих талановитих режисерів, які могли б зацікавити театр новими постановками. У 2015 році було оголошено міжнародний конкурс, на який було отримано 57 заявок від молодих режисерів-постановників із Вірменії, Греції, Італії, Молдови, України, Франції та інших країн. В Одесу приїхали чотири учасники, які за п'ять днів поставили з акторами театру 30-хвилинні ескізи. Була зібрана Експертна Рада театрознавців, викладачів театральних закладів, директорів та художніх керівників театрів, які також проводили зустрічі з глядачами та майстер-класи протягом усіх днів лабораторії, поки режисери готували свої ескізи з акторами театру. У лабораторіях брали участь як експерти відомі театральні діячі різних країн (Г. Веселовська, А. Липківська, О. Вергелес, С. Васильєв, А.Підлужна, Б. Струтинський, С. Жирков, І. Гогія, О. Редько, В. Троїцький, Й.Виховська, Ж.

Лашкевич, О. Равицький, Ю. Мисак, О. Бурлай-Пітерова, А. Гапанович, Л. Садовський, Ю. Чайка та багато інших) [54, 55].

До пандемії, з ініціативи Міжнародного театрального проєкту «Відчинені двері» в Україні успішно відбулися шість Міжнародних творчих лабораторій для молодих режисерів: Перша творча театральна лабораторія молоді режисури «Відчинені двері» в Одеському театрі юного глядача ім. Ю.Олеші (2015 р.); «Musical Art Project» (у жанрах оперети – мюзиклу – опери-буф) у Київському національному академічному театрі оперети (2016 р.); «Small Theater Productions» (у жанрі малі театральні форми) у Художньо-концертному центрі ім. І. Козловського та Київському театрі «Золоті ворота» (2016 р.); Міжнародна творча лабораторія постановок молодих режисерів «OpenDoors» (у жанрах оперети – мюзиклу – рок-опери) в Одеському академічному музичному театрі ім. М. Водяного (2017 р.); Міжнародна лабораторія для молодих режисерів «Відкриті Двері» у Першому театрі для дітей (м. Львів, 2018 р.); Міжнародна лабораторія для молодих режисерів «Відкриті Двері» в Одеському театрі юного глядача (2018 р.) за підтримки Українського культурного фонду.

На конкурси для участі в лабораторіях в Україні було отримано понад двісті заявок від молодих режисерів із Азербайджану, Вірменії, Білорусі, Великобританії, Грузії, Греції, Італії, Ірану, Молдови, Румунії, Словаччини, України, Естонії, Франції, Чехії та інших країн. У лабораторіях взяли участь близько тридцяти режисерів із різних країн. Лабораторії проводились за підтримки Міністерства культури та інформаційної політики України, Департаментів культури Київської, Одеської та Львівської міських рад, Департаменту культури Одеської обласної державної адміністрації, Французького інституту в Україні, Українського культурного фонду та інш.

3.3. Трендові напрями проєктної діяльності у сфері театральної індустрії

Серед трендових напрямів проєктної діяльності у сфері театральної індустрії можна виділити імерсивні постановки, променад спектаклі, практики site-specific, експериментальні перформанси з комп'ютерною сценографією.

Імерсивні постановки (від англ. immersive – ефект присутності; immersive theatre – «театр залучення») серед фахівців вважаються новим напрямом, що включає глядача у спектакль. Подібні театральні постановки користуються особливим підвищеним попитом та популярністю серед молодого покоління.

У світі імерсивний театр є досить поширеним явищем. І якщо в Америці та Європі він уже має безліч піджанрів, видів і напрямів, то в Україні – лише починає зароджуватися [56].

Як правило, імерсивні постановки не дублюють одна одну, унікальні за концептуальною ідеєю та художньо-сценічним оформленням. Найголовніша риса імерсивного театру - зміна локації - з традиційних театральних сцен або камерних залів, акторів та глядачів «переселяють» на вулиці й площі, заводи, музеї, готелі та лікарні [57].

Найперша згадка про імерсивний театр датується 1969 роком, коли італійський режисер Лука Ронконі створив в церкві постановку «Несамовитий Роланд». По кутах знаходилися рухомі майданчики, якими могли пересуватися глядачі і обирати різні варіанти розвитку подій в спектаклі.

Імерсивний театр фокусується на глядацькому досвіді та участі в постановці, а його надзавданням є перемкнути глядача зі звичного «дивлюся», «оцінюю», «думаю» на «відчуваю», «беру участь», «проживаю» [57].

Променад-вистави (від фр. *promenade* - «прогулянка») є прогулянками, орієнтованими на освоєння великих і, як правило, відкритих просторів, де декорації змінюються самі собою. Успішним прикладом такого жанру може виступати німецька театральна група *Rimini Protokoll* - широко відома в театральному світі передусім форматами й просторами, в яких вони працюють. Це можуть бути як вистави на «традиційній» сцені театру, так і в готелях, муніципальних будівлях, в транспортних засобах, а також віддалено-контрольовані вистави за допомогою нових технологій [58].

За свою понад 20-річну історію театральна група *Rimini Protokoll* створила цілу низку проєктів, які розширюють уявлення про межі театру або розширюють безпосередньо самі ці межі. Так, проєкт «*Remote*» - це аудіопрогулянка для 50 осіб. Групу веде голос в навушниках, який звучить як GPS-навігатор. Сам проєкт досліджує взаємини людини й штучного інтелекту. Кількість учасників аудіопрогулянки стає елементом гри - групу ділять, пропонують позмагатися між собою, взаємодіяти з міським ландшафтом. «*Remote*» став рекордсменом за кількістю локацій проведення з моменту прем'єри в Берліні в 2013 році. На сьогодні це понад 50 міст по всьому світу, включно з Лісабоном, Мадридом, Нью-Йорком, Сан Паоло. Проєкт *Remote* існує і в Києві, тут його проводить імерсивний театр «*Uzhvati*» технологій [58].

Команда *Uzhvati* активно працює в Україні з 2016 р., спеціалізуючись на спектаклях-променадах. В обставинах прогулянки по місту, супермаркетом або у бібліотеці учасникам пропонують відрефлексувати те, що відбувається у соціумі, їх стосунках з близькими і собою. З 2018 р. театр *Мізантроп* проводить спектакль *Сліпота* за романом Жозе Сарамаго. «Дійство відбувається у замкнутому просторі у непроглядній п'їтїмї, і весь спектакль, по суті, розгортається в уяві учасників, позбавлених можливості бачити» [59].

У практиці *site-specific theatre* («театр конкретного місцеперебування») ключова роль відводиться простору - *environment*

(середовище). У перекладі з англійської *site-specific* - «особливе», «певне» або «конкретне» місце. Це окремий вид мистецтва, який заперечує можливість перенесення твору в іншу локацію, роблячи обране місце єдиним можливим для існування. Таким чином, *site-specific* вистава може бути розіграна фактично у будь-якому місці. «Але саме робота із сенсами, які набуваються в конкретних умовах обраної локації, робить таку виставу неповторною, неможливою для відтворення будь-де ще» [60].

Як зазначають в своїй роботі автори Гринишина М., Пивоварова К., Колпащикова А. [61] вважається, що *site-specific theatre* «прагне використати властивості унікального ландшафту, щоб додати постановці формально-змістовної глибини, відтак вибір конкретного місця обумовлюється його гіпотетичною здатністю посилити враження від сценічних подій і створити яскравіше тло для виконавських дій» [61].

Головне завдання *site-specific* - зруйнувати звичне уявлення про театр. Глядач не лише спостерігає те, що відбувається, а потрапляє в епіцентр дій і стає частиною вистави, де середовище диктує свої правила поведінки, з якими учасники повинні погодитись і беззастережно їх дотримуватись. Глядачі змушені переміщатися у незнайомому просторі, орієнтуватися у непередбачених ситуаціях та взаємодіяти з акторами, часом навіть брати ініціативу на себе, не розраховувати на лінійну розповідь та виразний сюжет.

Зазвичай спектакль складається із серії розрізнених фрагментів, зібрати які можна як завгодно, на власний розсуд. Іноді зв'язок матеріалу постановки та місця може бути неочевидним і навіть абсурдним, але зазвичай спектаклі *site-specific* невіддільні від місця, де вони створюються. Це єдиний контекст, у якому вони зрозумілі.

Серед театральних проєктів набирають обертів експериментальні перформанси, що є арт-практиками, які базуються на застосуванні сучасних візуальних спецефектів і повністю комп'ютерної сценографії (наприклад, постановка Лепажя «Гамлет-колаж», де дія відбувається в підвішеному і обертовому кубі).

В імерсивних виставах бельгійського театру CREW глядач завжди перебуває всередині дійства, випробовуючи інноваційний потенціал інтерактивних технологій. CREW є творчим партнером в мультидисциплінарному дослідницькому консорціумі Dreamspace (фінансується ЄС), що розробляє нові засоби для поєднання живого дійства, відео і комп'ютерних технологій у реальному часі. Компанія експериментує в сфері імерсивного театру та змішаної реальності (mixedreality), була першою, що поєднала 360°Omni Directional Video (ODV) and Headmounted display (HMD) «для створення альтернативної реальності» [56]. Постанови театру CREW відрізняються від звичних віртуальних імерсій, що базуються на стабільній позиції глядача. Тут глядач переживає віртуальну реальність через своє власне тіло, рухається, ходить, біжить. Таке ігрове співвідношення реального часу і записаного матеріалу перетворює глядача в справжнього протагоніста проєкту [62].

Американський продюсер Джастін Фікс вважає, що віртуальна реальність (VR) важлива для театру так само, як для кіно та телебачення.

Ідею імерсивного VR-театру з залученням реальних акторів є компанія Oculus, керівники якої переконані, що поєднання імерсивного театру і переваг VR допоможе в розвитку платформи VR та залучить велику кількість інвесторів. Основна ідея задуму полягає в тому, щоб використовувати для постановки вистави спеціально навчених акторів, які, виступаючи наживо в театрі, передаватимуть свої рухи за допомогою технології «захоплення рухів» (motion capture). За словами Олени Рачицької, виконавчого продюсера компанії Oculus, дане рішення нагадує події інді-гри Journey або постановку «Sleep no more». Під час виступу глядачі зможуть взаємодіяти з акторами зі своїх будинків. Кожному, хто використовує гарнітуру Oculus Rift, буде надано можливість потрапити в світ вистави, незалежно від того, де і в якій країні він знаходиться [56].

Те, що в Україні останніми роками на невеликих просторах зосередилися множинні форми театрального життя, не може не тішити

глядачів. В умовах конкуренції, виживання, керівники театрів повинні постійно думати про перспективи та нові ринки. Відкриті майданчики для експериментів - данина вільній епосі, коли ситуація потребує мобільних, більш ритмічних рішень. Відкритий майданчик, де сцена завжди вакантна, а планування гнучке, завжди чекає нових ідей та нових імен, сама ініціює попит на дебютантів та експериментаторів, організацію гастролей та фестивалів, формує ініціативу та інформаційний простір.

ВИСНОВКИ

Культура виконує у суспільстві безліч соціально значущих функцій. Крім адаптаційної, комунікативної, регулятивної, інтегративної та інших функцій, щонайменше вагомим виступає і пізнавальна функція осмислення дійсності.

Раціоналізація соціокультурної сфери суспільства (особливо на регіональному рівні) передбачає формування історико-культурних цінностей, які можуть бути потрібні сучасним суспільствам на сучасному етапі розвитку процесів. Основою культурного розвитку має стати ідея спадкоємності культурних цінностей від покоління до покоління, збереження наявного культурного багатства та потенціалу, творення культурних продуктів, які відповідають вимогам сучасності.

Реалізовані культурні проекти та програми розвитку концентруються на стратегічні цілі державної культурної політики, які є співвідношенням результатів та витрат, спрямованих на збереження культурної спадщини, реалізацію культурного потенціалу суспільства.

Проект є особливою формою організації культурної діяльності, яка відкриває можливості для залучення альтернативних ресурсів, створення децентралізованих культурних ініціатив та сприяння партнерству між державними установами та неурядовими організаціями. Ця модель виступає як ефективний сучасний підхід до управління у сфері культури. Завдяки проектно-орієнтованому підходу стає можливим поєднання традиційних і новаторських принципів у вітчизняній культурі, розвиток культурного різноманіття, його збереження і капіталізації.

У процесі децентралізації деякі ключові напрями культурної діяльності, які раніше підтримувалися державою, опинилися в ситуації кризи за відсутності ефективної системи приватного та позабюджетного фінансування сфери культури. Саме проектне управління має стати важливим механізмом залучення необхідних ресурсів у культурну сферу з

боку бюджетів різних рівнів (позабюджетних фондів, приватних інвесторів, меценатів тощо). Такі проекти (особливо малі проекти в рамках окремих установ культур) як організаційно-управлінська форма допоможуть організаціям та установам сфери культури адаптуватися до ринкових умов, дозволять вписатися як традиційним, так і інноваційним напрямам культури, у систему нових економічних відносин.

Подолання відомчого, галузевого підходу до культури передбачає розробку нової стратегії культурної політики. Однак таке рішення не відображає всієї складності та глибини проблеми. На практиці бачимо, що граничні труднощі виникають через проблему «управління культурою», оскільки йдеться про необхідність розробки особливого «управлінського алгоритму», що дозволяє враховувати специфіку культури, сутнісними характеристика якої є свобода та творчість. Адже, з одного боку, культура як система, що самоорганізується, відтворює креативне (нелінійне, нестійке, нестабільне) середовище, в якому здійснюється зміна інноваційних оновлень та становлення традицій. З іншого боку, управління як раціональна діяльність, що здійснюється різними суб'єктами, що беруть на себе обов'язки та відповідальність за типи, форми та способи комунікаційної активності, за розвиток та ризики, за результати взаємодії, здійснюється в динамічному соціальному середовищі.

Для нинішнього століття, насиченого глобальними викликами та проблемами, що характеризується зміною ролі держав, взаємозалежністю народів та їх культур, значення філософських підстав для поєднання теорії та практики, мислення та дії, пізнання реальності та проектування майбутнього підвищується. При цьому підвищується і відповідальність держави за стратегію, що обирається, за ціннісно-сміслові підстави, які визначають орієнтири культурної політики як одного з видів стратегічної управлінської діяльності.

Креативність підходів, технологій та практик до реалізації тієї чи іншої моделі культурної політики багато в чому залежить від досягнення синергії

самоорганізаційних творчих можливостей суб'єктів управління та навичок управлінської діяльності – концептуально-технологічного та інструментально-технологічного рівнів стратегічного управління, зокрема.

Інноваційність принципів культурної політики проявляється, у тому числі, у пропонованих підходах до використання її інструментів (правового, економічного, організаційно-управлінського, інформаційного, комунікативного та ін.), вмінні досягати синергічного ефекту в умовах нестабільності середовища та обмежених ресурсів.

Світ, що змінюється, ініціює пошуки нових концептуальних ліній, пов'язаних з необхідністю переходу до нової парадигми розвитку. Цілком закономірні орієнтири на узгодженість успіхів економічного розвитку країни та рівня культурних благ та послуг, що споживаються її населенням, їх доступності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Protecting the diversity of cultural expressions is more important than ever. URL: <https://www.un.org/en/observances/cultural-diversity-day> (дата звернення: 18.09.2024).
2. Culture as a Global Public Good: Member States Rally for Culture as a Stand-Alone Goal in Post-2030 Agenda. URL: <https://www.unesco.org/en/articles/culture-global-public-good-member-states-rally-culture-stand-alone-goal-post-2030-agenda> (дата звернення: 11.09.2024).
3. The Tracker Culture & Public Policy. Special Issue №5: Regional Perspectives. Europe and North America. URL: <https://www.unesco.org/en/articles/tracker-culture-public-policy-special-issue-ndeg4-regional-perspectives-europe-and-north-america> (дата звернення: 17.09.2024).
4. The Tracker Culture & Public Policy. Special Issue №5: Regional Perspective. Arab States. URL: <https://www.unesco.org/en/articles/tracker-culture-public-policy-mondiacult-special-issue-ndeg5> (дата звернення: 15.09.2024).
5. Creative Economy Outlook 2022. URL: <https://unctad.org/publication/creative-economy-outlook-2022> (дата звернення: 14.09.2024).
6. Cáceres declaration. Spanish Presidency of the Council of the European Union. 2023, Sept. 26. URL: <https://spanish-presidency.consilium.europa.eu/en/news/caceres-declaration> (дата звернення: 10.09.2024).
7. At the close of its proceedings, the Conference of Ministers of Culture in the Islamic World issues the Doha Declaration on the Renewal of Cultural Action. ICESCO. 2023, Sept. 27. URL: <https://cutt.ly/FwNyU0QD> (дата звернення: 10.09.2024).
8. Culture and democracy, the evidence. How citizens' participation in cultural activities enhances civic engagement, democracy and social cohesion: 211 lessons from international research. 2023. URL: <https://cutt.ly/XwNyOwkB> (дата звернення: 26.09.2024).

9. МОНДІАКУЛЬТ-2022: держави приймають історичну Декларацію про культуру. URL: <https://www.unesco.org/ru/articles/mondiakult-2022-gosudarstva-prinimayut-istoricheskuyu-deklaraciyu-o-kulture> (дата звернення: 25.09.2024).

10. Загальна декларація ЮНЕСКО про культурне розмаїття (Прийнята 2 листопада 2001 року Генеральною конференцією Організації Об'єднаних Націй з питань освіти, науки та культури). URL: https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/cultural_diversity.shtml (дата звернення: 25.09.2024).

11. Організація Об'єднаних Націй ухвалила новаторський пакт про майбутнє трансформації глобального управління. URL: [https://press.un.org/en/2024/ga12641.doc.htm?_gl=1*_ckwd99*_ga*MTgxMTAwNTQyNS4xNzI3OTQ4NzAw*_ga_TK9BQL5X7Z*MTcyNzk0ODY5OS4xLjAuMTcyNzk0ODcwMS4wLjAuMA\]0-020https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/soft-pact_for_the_future_adopted.pdf](https://press.un.org/en/2024/ga12641.doc.htm?_gl=1*_ckwd99*_ga*MTgxMTAwNTQyNS4xNzI3OTQ4NzAw*_ga_TK9BQL5X7Z*MTcyNzk0ODY5OS4xLjAuMTcyNzk0ODcwMS4wLjAuMA]0-020https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/soft-pact_for_the_future_adopted.pdf). (дата звернення: 22.09.2024).

12. Culture as a Public Good: Navigating its role in policy debates. URL: <https://ifacca.org/news/2024/07/18/culture-public-good-navigating-its-role-policy-deb/> (дата звернення: 23.09.2024).

13. Culture as a Public Good. URL: https://ifacca.org/media/filer_public/5e/41/5e416ea9-47c5-4d3e-959e-074d624da3bb/ifacca_-_culture_as_a_public_good_report_-_july_2024_-_english.pdf (дата звернення: 20.09.2024).

14. Олійник А. Ю. Конституційні культурні права і свободи особи у сфері новітніх технологій / А. Ю. Олійник, О. С. Шморгун // Юридична наука: проблеми та перспективи розвитку : матеріали Всеукраїнського студентського круглого столу (9 жовтня 2018 р., м. Київ) / відп. ред.: А. Ю. Олійник, О. С. Шморгун. Київ : КНУТД, 2018. С. 5-12.

15. EUROPE 2020. A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth. European Commission, Brussels, 3.3.2010. URL: <https://cutt.ly/xwNyIuHU> (дата звернення: 20.09.2024).

16. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»: Указ Президента України від 12 січня 2015 р. №5/2015. URL: <https://cutt.ly/PwNyUwE0> (дата звернення: 25.09.2024).

17. Комарницька О. В. Проектна діяльність у сфері української культури: транслювання цінностей сталого розвитку: дис. ... канд. культурології: 26.00.01. Київ, 2024. 255 с.

18. Бойко О. Культурні практики як чинник зростання регіонів // Культурні та мистецькі студії XXI століття: науково-практичне партнерство: матеріали міжнародного симпозиуму, 6 червня 2019 р., М-во культ. України; Нац. акад. кер. кадрів культ. і мистец. Київ: НАКККіМ, 2019. С. 7-8.

19. Шиян Я. Принципи менеджменту культури і мистецтв // Культурні та мистецькі студії XXI століття: науково-практичне партнерство: матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 10 листопада 2022 р. Київ: НАКККіМ, 2022. С.70-71. URL: https://nakkkim.edu.ua/images/vidannya/Konferencii/Tezy_Kulturni_studii_10_11_2022.pdf (дата звернення: 08.10.2024).

20. Головач Н. М. Менеджмент культури в контексті сучасних соціокультурних перетворень. *Культура і сучасність*. 2017. № 2. С. 10-15.

21. Курбасівські читання: Наук. Вісник/ Нац. Центру театр. мистец. імені Леся Курбаса; Редкол.: Н. Корнієнко (голова) та ін. К: [НЦТМ ім. Леся Курбаса], 2017. №12: Україна 2017. Реформи в галузі культури. Підсумки та перспективи. 176 с.

22. Про культуру: Закон України від 14.12.2010 р. №2778-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text> (дата звернення: 10.09.2024).

23. Головач Н. М. Роль креативних індустрій у розвитку сучасного суспільства // Філософія подієвої культури: історія та сучасність: матеріали Всеукр. наук.практ. конф., м. Київ, 25-26 березня 2021 р. Київ, 2021. С.44-47. URL: https://knukim.edu.ua/wp-content/uploads/2022/05/Zbirnyk_Filosofiya-podiyevoyi-kultury-2021.pdf (дата звернення: 10.09.2024).

24. Курс «Проектний менеджмент у культурі» / Підприємництво та культура: як це працює. У рамках проекту «Культура і Креативність», 2015.

URL: <https://www.culturepartnership.eu/ua/publishing/project-management/lecture-17-1> (дата звернення: 15.09.2024).

25. Теоретичні основи інноваційних процесів в галузі культури і мистецтв. URL: https://ru.osvita.ua/vnz/reports/culture/10387/#google_vignette (дата звернення: 10.10.2024).

26. Janikowski R. Kultura osią zrównoważonego rozwoju. Kultura a zrównoważony rozwój. Środowisko, ład przestrzenny, dziedzictwo / R. Janikowski, K. Krzysztofek (eds.). Polski Komitet do spraw UNESCO, Warszawa, 2009. С. 17-39.

27. Калита Т. В., Заряжко Т. В. Застосування проєктної діяльності у сфері культури. *Культура України*. 2019. Вип. 64. С. 138-149.

28. Комар В. О. Особливості управління мистецькими проєктами в системі культурнокреативних індустрій України. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2021. № 3. С. 53-60.

29. Проєктна діяльність у сфері культури. Миколаївський обласний центр народної творчості. 2022, 01 листоп. URL: <https://ocnt.com.ua/proyektna-diyalnist-u-sferi-kultury/> (дата звернення: 18.10.2024).

30. Фроленкова Н. А. Загальні підходи до управління культурними проєктами. *Вісник НУВГП. Серія: Економічні науки*. 2023. Вип. 1 (101). С. 228-238.

31. Оборська С. Проєктування як конструктивно-креативна діяльність // *Культурні і креативні індустрії: історія, теорія та сучасні практики: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 24 квіт. 2017 р.* Київ: НАКККіМ, 2017. С. 92-95.

32. Андрущук І. Проєктна культура: сутність та особливості. *Мистецька освіта: зміст, технології, менеджмент*. 2018. Вип. 13. С. 207-220.

33. Кулешник О. Соціокультурні проєкти в медіапросторі Львова. *Вісник Львівського університету. Серія журналістика*. 2012. Вип. 36. С. 276-282.

34. Степанченко О. Прагматичний розрахунок. Укр. тиждень. 2019, 29 лип. URL: <https://tyzhden.ua/prahmatychnyj-rozrakhunok> (дата звернення: 20.10.2024).
35. Declaration Universelle de l'UNESCO sur la Diversite Culturelle. Paris, 2021. URL: <https://www.un.org/en/events/culturaldiversityday/pdf/127160m.pdf> (дата звернення: 30.10.2024).
36. Концепція реформи фінансування системи забезпечення населення культурними послугами: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 19 серпня 2020 р. №1035-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1035-2020-%D1%80#Text> (дата звернення: 20.09.2024).
37. Що таке PESTLE-аналіз? Інструмент для бізнес-аналізу. URL: <http://pestleanalysis.com/what-is-pestle-analysis/> (дата звернення: 2.10.2024).
38. Planning tools: Problem Tree Analysis. URL: <https://www.odi.org/publications/5258-problem-tree-analysis> (дата звернення: 25.09.2024).
39. Creativity. New World Encyclopedia. URL: https://www.newworldencyclopedia.org/entry/Creativity#Definitions_of_Creativity (дата звернення: 22.09.2024).
40. Івановська Н. В., Шульгіна В. Д., Яковлев О. В. Соціокультурне проектування в мистецтві: теорія та практика: підручник. Київ: Національна академія керівних кадрів культури і мистецтв, 2018. 196 с.
41. Про благодійну діяльність та благодійні організації: Закон України від 5 липня 2012 року №5073-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text> (дата звернення: 25.10.2024).
42. Про рекламу: Закон України від 3 липня 1996 року №270/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 25.10.2024).
43. Howkins J. The Creative Economy: How People Make Money From Ideas. Penguin, 2013. 304 p.
44. Березюк-Рибак І. Р., Ганжала І. В., Ільченко Н. В. Роль креативних індустрій у контексті інноваційного розвитку України. *Збірник наукових*

праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки. 2023. Вип. 68. С. 102-111. URL: <http://ven.chdtu.edu.ua/article/view/284596> (дата звернення: 05.10.2024).

45. Creative Industries Mapping Documents. 2001. URL: <https://eprints.qut.edu.au/18129/1/c18129.pdf> (дата звернення: 09.10.2024).

46. Креативність стає ключовим фактором розвитку економік та суспільства. URL: <https://creativeeconomy.center/kreatyvnist-staye-klyuchovym-faktorom-rozvytku-ekonomiky-ta-suspilstva-doslidzhennya-kreatyvnoyi-ekonomiky-2021/> (дата звернення: 05.10.2024)

47. Основні економічні показники креативних індустрій в Україні. Міністерство культури та інформаційної політики в Україні. 2021. URL: <https://mkip.gov.ua/news/6555.html> (дата звернення: 04.10.2024).

48. Про затвердження видів економічної діяльності, які належить до креативних індустрій: Розпорядження КМУ від 24.04.2019 №265-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/265-2019-%D1%80#Text> (дата звернення: 09.10.2024)

49. Культура та креативні індустрії в Україні: стійкість, відновлення, інтеграція з ЄС. Підсумковий звіт. Червень 2024. URL: <https://www.cultureinexternalrelations.eu/wp-content/uploads/2024/07/DGEAC-CRP-UA-Report-July-2024-UA.pdf> (дата звернення: 05.10.2024).

50. Одеський національний академічний театр опери та балету. Офіційний сайт. URL: <https://operahouse.od.ua/en/simejnyj-klub/> (дата звернення: 25.10.2024).

51. Про театри і театральну справу: Закон України від 31 травня 2005 року №2605-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2605-15#Text> (дата звернення: 18.10.2024).

52. Підхід, заснований на правах людини, у змісті та реалізації культурних політик. Аналітичний звіт. Львів, 2020. 112 с. URL: <https://rcfres.org/wp-content/uploads/2020/11/kulturni-polityku.pdf> (дата звернення: 20.10.2024).

53. Мартинишин Я. М. Проектний менеджмент як стратегічний інструмент розвитку соціокультурної сфери. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2018. №4. С. 84-89. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=vdakkm_2018_4_17 (дата звернення: 20.10.2024).

54. Максименко І. В. Театральна педагогіка і робота з аудиторією глядачів: заняття для всієї родини // Матеріали науково-практичних конференцій пам'яті театрознавця Євгенія Русаброва. Збірка друга (2018-2023). До десятиріччя проведення конференції / уклад. Ю. Щукіна; ред. У. Крук. Харків: Колегіум, 2023. С. 68-73. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Zbirka/Materialy_naukovo-praktychnykh_konferentsii_pamiaty_teatroznavsia_Yevheniia_Rusabrova_Zbirka_2_2018.pdf?PHPSESSID=lrV0nd1n8k8limaumjuuvvd7k2 (дата звернення: 21.10.2024).

55. Maksymenko I. Theatrical Pedagogy - Family Clubs In Theatres For Children & Youth. 21st ASSITEJ World Congress & Performing Arts Festival for Children & Young People Entitled Voices of a New World. Havana, Cuba, 24th May - 1st June 2024. URL: <https://tickets.assitejonline.org/en/events/91/online-only-recording-theatrical-pedagogy-family-clubs-in-theatres-for-children-youth>. (дата звернення: 21.10.2024).

56. Імерсивний театр у мистецьких перформативних проектах: новий підхід до популяризації мистецтва. URL: https://nlu.org.ua/storage/files/Infocentr/Tematich_ogliadi/2018/imersyvnyj_teatr_dopovnenyj.pdf (дата звернення: 09.10.2024).

57. Імерсивний театр: як розбивається стіна між глядачами та акторами. URL: <https://life.pravda.com.ua/projects/uzahvati/2021/10/08/245657/> (дата звернення: 10.10.2024).

58. Познайомитися з театром Rimini Protokoll. URL: <https://korydor.in.ua/ua/stories/poznajomytysia-z-teatrom-rimini-protokoll.html> (дата звернення: 10.10.2024).

59. Від Гетсбі до 1984. Що таке імерсивний театр, або як вибратися з власної «бульбашки» і зрозуміти сучасний світ. URL: <https://life.nv.ua/ukr/art/imersivniy-teatr-shcho-ce-take-yak-yogo-zrozumiti-i-kudipiti-v-kiyevi-video-50182067.html> (дата звернення: 10.10.2024).

60. «ШЛЯХ ДО...»: путівник масштабною site-specific виставою від Українського Дому. URL: <https://nachasi.com/creative/2021/08/23/shlyah-doputivnyk-masshtabnoyu-site-specific-vystavoyu-vid-ukrayinskogo-domu/> (дата звернення: 11.10.2024).

61. Гринишина М., Пивоварова К., Колпащикова А. Ігри з простором - ігри у просторі: сайт-спесифік театр (site-specific theatre) в Україні. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв*. 2024. № 7(1) С.48-60. URL: <http://artonscene.knukim.edu.ua/article/view/301964> (дата звернення: 10.10.2024).

62. Прокопенко С. Бельгійський інноваційний VR театр CREW. URL: <https://gwaramedia.com/belhijskyj-innovatsijnyj-vr-teatr-crew/> (дата звернення: 12.10.2024).