

**МІНІСТЕРСТВО КУЛЬТУРИ ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ КЕРІВНИХ КАДРІВ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВ
ІНСТИТУТ ПРАКТИЧНОЇ КУЛЬТУРОЛОГІЇ ТА
АРТ-МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА АРТ-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ІВЕНТ-ТЕХНОЛОГІЙ**

Допущено до захисту:
протокол засідання кафедри
№від листопада 2021 р.
завідувач кафедри _____
проф. Копієвська О.Р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття ступеню вищої освіти
«Магістр»
на тему:

**«МІЖНАРОДНА ПРОЕКТНА ДІЯЛЬНІСТЬ
У СФЕРІ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВ»**

Виконав:
студент II курсу магістратури,
група МКД-11-20 з
Спеціальності:
028«Менеджмент
соціокультурної діяльності»
Жернова Карина Андріївна
Науковий керівник:
Професор кафедри
арт-менджменту та
івент-технологій,
професор Шморгун Л.Г.
Рецензент:
Кандидат культурології,
доцент Мазуркевич О.П.

Київ 2021

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| Вступ..... | 3 |
| РОЗДІЛ 1. Проектна діяльність як складова міжкультурної співпраці..... | 7 |
| 1.1. Феномен міжкультурної співпраці..... | 7 |
| 1.2. Управління проектами в діяльності менеджера СКД..... | 14 |
| 1.3. Специфіка управління міжнародними проектами у сфері культури і мистецтв..... | 22 |
| Висновки до розділу 1..... | 29 |
| РОЗДІЛ 2. Управління міжнародними проектами в закладах культури..... | 31 |
| 2.1. Особливості управління мистецькими проектами в закладах культури..... | 31 |
| 2.2. Реалізація міжнародного проекту сучасного мистецтва..... | 39 |
| Висновки до розділу 2 | 50 |
| РОЗДІЛ 3. Шляхи удосконалення управління міжнародними проектами у сфері культури..... | 51 |
| 3.1. Комунікації в системі міжнародного проектування | 51 |
| 3.2. Соціальні фактори впливу на міжнародний проект..... | 63 |
| 3.3. Вимоги до менеджера у впровадженні мистецького проекту..... | 70 |
| Висновки до розділу 3..... | 81 |
| Висновки..... | 83 |
| Список використаних джерел | 87 |

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах глобалізації все більшого значення набувають міжнародні культурні зв'язки. Вони сприяють формуванню культурного іміджу України як європейської держави, євроінтеграції, входження України у світовий культурний простір, розширенню співпраці в мистецькій сфері із зарубіжними країнами. Одним із засобів їх реалізації є проектна діяльність.

Управління цим процесом потребує ґрунтовних знань для успішної реалізації міжнародного проекту. Ефективне управління проектами неможливе без використання сучасних програмних засобів і методів, оскільки збільшується кількість і розміри проектів, обсяги інформації. Проектування, як технологія ефективного управління культурним процесом, обумовлюється тенденцією посилення соціальних функцій культури, удосконаленням різних підсистем соціокультурного життєзабезпечення людини. Саме тому дослідження управління міжнародними проектами в сфері мистецтва є актуальною проблемою.

Стан розробленості проблеми. У працях вітчизняних і зарубіжних вчених досліджувався феномен міжкультурної співпраці. Так, Т. Скубашевська, Л.П. Черток, О.П. Кучмій, В. Межуєв сформував погляд на міжкультурну співпрацю як діалог культур сучасному світі [37; 41; 22; 30]. Вони вивчали особливості прояву цього феномену в різні часи. Дослідники зазначили, що міжкультурний діалог є не тільки інструментом вирішення багатьох конфліктів, створення довірчих і дружніх взаємин, але й формування сприятливого середовища для міжкультурного розвитку, обміну досвідом, розширення світогляду та пізнання нового

Різні аспекти управління проектами, зокрема в діяльності менеджера СКД, розкрито в працях Ф. Кольбер, Л.П. Батенко, Т.М. Безверхнюка, В.И. Воропаєва [15;1;2;9]. На думку вчених, особливої ваги набуває теза про те, що важливою ознакою професійної управлінської культури є категорія творчої діяльності, тісно пов'язана з основами соціально-культурної сфери. При цьому вихідними якостями менеджменту і менеджера є: оригінальність, гнучкість, нестандартність мислення, здатність генерувати ідеї, прораховувати адекватні шляхи їх реалізації, передбачати можливі результати.

Шляхи удосконалення процесу управління міжнародними проектами у сфері культури досліджували В.В. Малий, І.В. Петрова, В.В. Топка, Г. Дитхелм [27; 35; 39; 11]. Було визначено, що управління культурними проектами на теперішньому етапі глобалізації обумовлює необхідність в удосконаленні міжнародних аспектів проектування.

В науковій розвідці О.В. Крушельницької детально розкрито питання розвитку комунікацій між персоналом і партнерами. Загальновідомий факт, що ділові культури різних націй істотно різняться у таких характеристиках, як контроль над інформацією, що циркулює у фірмі, включаючи і ту, яка надходить до фірми із зовнішнього і внутрішнього середовища. Одночасно суттєву роль відіграють і ті інформаційні контури, які так чи інакше задіяні в системі управління, їх взаємодія (чи відсутність такої)[17,12].

Питання культурної політики в Європі, можливість обирати власні пріоритети і стратегії в управлінні міжнародними проектами були відображені в монографії Є.І. Кузьміна [20,10]. Автор зазначив, що в процесі планування культурного проекту, необхідно розглянути всі фактори впливу на нього, досконально вивчити нормативно-правову базу країн-партнерів, особливості їх культури, традиції, історію, а також місце розташування проекту. Це важливо, оскільки усі вони є запорукою досягнення поставленої мети, успіху в реалізації проекту.

Поміж тим, розробленість проблеми управління міжнародними проектами поки є недостатньою, зокрема в сфері мистецтва.

Об'єктом дослідження обрано міжнародний мистецький проект, а **предметом** – управління міжнародними проектами у сфері мистецтва.

Мета дипломної роботи полягає в тім, щоб на основі всебічного вивчення особливостей і вимог до міжнародних проектів, з'ясувати шляхи вдосконалення управління мистецькими проектами в закладах культури.

Для досягнення цієї мети були визначені такі завдання:

- охарактеризувати феномен міжкультурної співпраці;
- розкрити особливості діяльності менеджера СКД в управлінні проектами;
- з'ясувати специфіку в управлінні міжнародними проектами в сфері мистецтва;
- розглянути засади управління міжнародними проектами в закладах культурної сфери;
- вивчити досвід нових форм реалізації міжнародних проектів сучасного мистецтва;
- розглянути роль комунікації в системі міжнародного проектування в сфері культури;
- охарактеризувати фактори соціального впливу на управління міжнародними мистецькими проектами;
- узагальнити вимоги до менеджера СКД у впровадженні мистецького проекту.

Методологія дослідження. Теоретичну основу дослідження становлять праці вітчизняних і зарубіжних вчених у сфері управління міжнародними соціокультурними проектами. Було використано монографії, періодичні видання, навчальні посібники, наукові збірки, матеріали конференцій, електронні джерела. У ході дослідження застосовувалися методи аналізу документних джерел, узагальнення, опису, спостереження, визначення та порівняння.

Наукова новизна магістерської роботи полягає у визначенні нових засобів і методів реалізації міжнародних проектів сучасного мистецтва, з'ясуванні шляхів вдосконалення управління міжнародними проектами у сфері мистецтва.

Практична значимість результатів дослідження полягає в тому, що матеріалами дослідження і рекомендаціями можуть скористатися спеціалісти у сфері соціокультурної діяльності з метою організації, розробки та впровадженні міжнародних проектів культурно-мистецької сфери, в навчальному процесі вищих закладів освіти, підготовці наукових праць. Також, вони можуть бути використанні для удосконалення роботи менеджерів закладів культури та міжнародних організацій.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження були оприлюднені на V Міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених, аспірантів та магістрів «Культура і мистецтво: сучасні наукові виклики» 4-5 листопада 2021 р., тема доповіді «Роль проектної діяльності в соціокультурному менеджменті»

Структура магістерської роботи обумовлена логікою розкриття теми, метою і завданнями дослідження. Вона складається зі вступу, трьох розділів, які містять вісім підрозділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 92 стор., з них основний текст – 85 стор.

РОЗДІЛ 1. Проектна діяльність як складова міжкультурної співпраці

1.1. Феномен міжкультурної співпраці

До однієї з найбільш динамічних і перспективних сфер соціально-культурної діяльності належить міжкультурний обмін, який є складовою міжкультурного співробітництва. Для того щоб зрозуміти його сутність, необхідно розкрити ключові поняття, принципи, форми міжнародної співпраці в галузі культури, нормативно-правове регулювання цієї сфери.

Поняття "міжкультурна співпраця" з'явилося на початку 70-х років минулого століття. Його появу пов'язують з роботою американських вчених Д. Кондона та Й. Фелсі "Вступ до міжкультурної співпраці", яка побачила світ у 1975 році [37]. Саме поняття носило суто практичний характер. Міжкультурна співпраця, на їх думку, повинна була вирішити низку завдань повоєнного світу, поставлені в інтелектуальному просторі та суспільній думці .

З плином часу нові реалії життя висунули нові проблеми, які вимагали негайного розв'язання. Насамперед це процес економічної глобалізації, який поєднав в собі культурну, наукову, освітню, професійну, туристичну. Як відомо, глобалізація несе крім позитивних змін певні недоліки, а саме: відбувається асиміляція культур, послаблюється національна ідентичність, посилюється заангажованість мови численними запозиченнями. Не можна не зазначити і такий негативний наслідок глобалізації, як дегуманізація людини, її моральна деградація і своєрідне "розкультурення", що свідчить про духовний занепад суспільства [43].

!!Відповідно до „Загальної декларації прав людини” (ст.27), кожна людина має право на користування досягненнями культури як свого народу,

так і народів інших країн. Дотримуючись широкого трактування цього положення, його можна розглядати як право на користування досягненнями світової культури. Для забезпечення цього права держави зобов'язані співпрацювати в галузі культури, створювати для своїх громадян найсприятливіші умови [45].

Соціокультурна діяльність є важливим інструментом здійснення міжкультурної співпраці, яка реалізується за певними напрямками і в певних формах: культурні обміни продуктами соціокультурної діяльності (фільмами, виставами, предметами живопису та скульптури тощо); художніми колективами, окремими виконавцями; захист культурних цінностей як у мирний час, так і в періоди військових дій; спільна діяльність представників різних країн у створенні культурних цінностей, проведенні наукових досліджень в закладах культури, на розкопках історико-культурних пам'яток; організація різномасштабних фестивалів, конкурсів, традиційних свят з нагоди знаменних дат та ювілеїв; експортно-імпортна діяльність, пов'язана з купівлею та продажем творів мистецтва і літератури через аукціони або на основі міждержавних договорів.

Методологічно важливим для суспільної практики є поняття принципів як фундаментальних положень і правил, на яких ґрунтуються численні акції і контакти в галузі міжкультурного співробітництва.

Як правило, тут виділяють загальні (базові) і спеціальні принципи. До загальних принципів міжнародного права відносяться ті, що зафіксовані в Декларації Генеральної Асамблеї ООН (1970) і поширюються на політичні, економічні, соціальні та культурні відносини і зв'язки між державами, а саме: заборона загрози силою та використання сили; повага до державного суверенітету; невтручання у внутрішні справи; рівність і право на самовизначення; мирне вирішення суперечок; обов'язкове виконання зобов'язань.

Спеціальні принципи сформульовані в Декларації принципів міжнародного культурного співробітництва ЮНЕСКО (1996) включають:

рівність культур держав, народів, націй, народностей, національних і етнічних груп; служіння культури справі миру; взаємовигідність культурного співробітництва; обов'язковість захисту культурних цінностей під час миру і війни [43].

Реалізації цих принципів підпорядкована міжкультурна діяльність, яка спрямовується на міжнародну взаємодію і співпрацю в таких областях духовного життя, як: художня культура, політична культура, побутова культура, мораль, право, наука тощо.

В останні роки розробляються ефективні засоби здійснення соціокультурної діяльності як інструменту міжкультурного спілкування та взаєморозуміння. Очевидним є факт, що разом з економікою і політикою соціально-культурна сфера стала важливим фактором регулювання не тільки внутрішнього життя, але і взаємин між країнами.

Одним із способів міжкультурного спілкування є міжкультурний діалог, внаслідок якого формується взаємна толерантність.

Міжкультурний діалог - це не тільки інструмент вирішення багатьох конфліктів, створення довірчих і дружніх взаємин, а й інструмент формування сприятливого середовища для міжкультурного розвитку, обміну досвідом, розширення світогляду, пізнання нового. Сучасні тенденції розвитку мистецтва засновані на свободі творчості і самовираження, симбіозі різних форм і методів творчості, новому сприйнятті, погляду на навколишнє середовище. На думку американського вченого Й. Фелсі, сучасне мистецтво провокує публіку на розкріпачення від внутрішніх блоків, більш чуттєве і емоційне сприйняття [49].

Міжкультурний діалог, на думку К. Кошевської розуміється, як відкритий та шанобливий обмін думками на основі взаєморозуміння і поваги між окремими людьми та групами людей, що різняться за етнічними, культурними, релігійними мовними ознаками, а також за історичним походженням. Діалог діє на всіх рівнях: у межах одного суспільства,

між європейськими суспільствами, а також між Європою та рештою світу[16,12].

Концептуальні підходи до вивчення міжкультурного діалогу, як важливого чинника міжнародних відносин і одного з пріоритетних напрямків зовнішньої політики держав, реалізації їх зовнішньополітичних інтересів, ґрунтуються на теорії багатовимірності і динамічності міжнародних процесів. Це передбачає аналіз взаємодії основних векторів цього системного явища на національному, регіональному і глобальному рівнях. Такій підхід дозволяє всебічно розглянути процес взаємодії культур на всіх рівнях, визначити його механізми і принципи, виокремити головні чинники цього процесу, з'ясувати взаємозв'язки і на цій основі зробити узагальнення і висновки.

Проведене дослідження О.П. Кошевським з питань взаємодії культур свідчить про те, що зміст і результати міжкультурних контактів здебільшого залежать від здібності учасників розуміти один одного і досягати згоди. Остання визначається, насамперед, етнічною культурою кожної взаємодіючої сторони, психологією народів, пануючими в тій чи іншій культурі цінностями. В культурній антропології взаємовідносини різних культур отримали назву “міжкультурна комунікація”, яку слід розглядати як сукупність різноманітних форм стосунків і спілкування між індивідами і групами, які належать до різних культур. Цей процес відбувається як в політиці, так і в міжособистісному спілкуванні людей, побуті, родині, неформальних контактах, тобто на макро- та мікрорівнях. Часто політичні конфлікти можуть порушувати і навіть переривати нормальні відносини, особливо коли культура використовується як інструмент національного протиставлення, консолідації “своїх” і відторгнення “чужих”. Однак, обминаючи ці бар'єри і кордони, культурні контакти продовжують підтримуватися навіть між ворогуючими націями [22,18].

Отже, на відміну від політики, міжкультурні зв'язки проявляють відчутну самостійність відносно державного регулювання і здатні зворотно впливати на політику.

В культурних відносинах можуть брати участь як великі, так і малі етноси, які можуть мати або не мати своєї державності. Але вплив великої нації або цивілізації більш масштабний, ніж малих етнічних груп. Хоча, як зазначив А.И. Кочетков, вплив останніх не слід недооцінювати [19,24-25].

Узагальнюючи вищевикладене можна стверджувати, що міжкультурний діалог - це особливий вид безпосередніх відносин і зв'язків, що встановлюються між двома або декількома культурами, а також тих впливів, взаємних змін, які проявляються в ході цих відносин. Вирішальну роль в процесах взаємодії культур відіграє зміна станів, якостей, сфер діяльності, цінностей тієї чи іншої культури, породження нових форм культурної активності, духовних орієнтирів і ознак способу життя людей під впливом зовнішніх імпульсів. Як стверджує Є.А. Макаренко, міжкультурний діалог є довготривалим процесом [26,23].

Практика міжнародних відносин є особливою. Вона склалася історично в регулювання міжкультурних контактів різних країн, в процесі яких можуть бути створені спеціальні органи й об'єднання. Вони здійснюватимуть більш цілеспрямовану і широку політику взаємодії різних країн, у тому числі у сфері культурної активності (наприклад, в ООН такі цілі ставить перед собою ЮНЕСКО).

Міжнародні відносини передбачають певні механізми, за допомогою яких вони здійснюється, використання системи соціальних інститутів і механізмів всередині самих культур.

Важливим механізмом міжкультурного діалогу може бути політика модернізації, національна і культурна політика, що реалізується на рівні держави, а також всередині окремих виробничо-корпоративних структур, муніципальної влади, суспільств, організацій, культурно-національних об'єднань [41,13].

Важливе значення в міжкультурному діалозі має його структура, тобто ті змістові напрями і конкретні форми, через які він здійснюється. Однією з найдавніших і широко розповсюджених форм взаємодії є обмін

професіоналами в сфері культури. Під впливом міжкультурного діалогу можуть відбуватися зміни у мові, художній і релігійні практиках взаємодіючих народів, їхніх звичаях.

Діалог здійснюється також по лінії субкультур і течій, що присутні у будь-якій розвинутій культурі. Це можуть бути соціально розшаровані групи населення, кожна з яких має не тільки своє ідеологічне оформлення, але й різні ціннісні орієнтації.

Міжкультурний діалог може розвиватися лише за виконання певних умов. Зокрема, як зазначено в «Білій книзі», для його підтримки необхідно запроваджувати демократичне управління культурним розмаїттям у різних формах; зміцнювати демократичне громадянське суспільство і розширювати участь громадян; навчати і засвоювати навички міжкультурного діалогу; створювати і розширювати місця для міжкультурного діалогу; виводити міжкультурний діалог на міжнародний рівень за допомогою програм та проектів[50].

Саме соціально-культурні інститути мають фундаментальну базу для розробки та реалізації програм і проектів у сфері культури та освітньому просторі (телебачення, радіо, преса, міжнародний книгообмін, Інтернет, середні спеціальні та вищі навчальні закладу та ін.). Культурне співробітництво можливо в різних видах і жанрах мистецтва, сфері дозвілля.

Поширення ідей міжкультурного співробітництва здійснюється за допомогою засобів масової інформації, закладів освіти, культурних центрів тощо. Кожен з регіонів (область, край, республіка) бере участь у розробці та реалізації проектів і програм, спрямованих на широке розповсюдження у сфері культури, мистецтва, освіти, спорту. О.П. Кучмій вважає, що популяризація міжкультурного співробітництва в рамках Доктрини культури миру та ненасильства повинна здійснюватись за допомогою засобів масової інформації, закладів освіти громадянськості. Кожен регіон повинен брати участь в розробці та реалізації планів інформаційного забезпечення (медіапланів) компаній і програм, спрямованих на широке поширення ідей

миротворчості у сфері культури, мистецтва, освіти, спорту, розвитку міжетнічних і міжконфесійних зв'язків [22,35].

Компанії та програми, як правило, базуються на використанні різних соціально-культурних інститутів: національно-культурних центрів і центрів культури миру на місцях, кафедр з викладання культури миру як навчальної дисципліни в освітніх та академічних установах. Вони спираються на центральну і місцеву пресу, радіо і телеканали, спеціальні веб-сайти в мережі Інтернет, бібліотеки, культурні та творчі асоціації, музеї і виставкові комплекси, національно-культурні центри, видавництва, неурядові, громадські організації та ін.

Важливу роль у цій системі відіграє інститут національної освіти, який представляє одну з найважливіших сфер соціально-культурної діяльності. Найбільш ефективним засобом розв'язання проблеми доручення учнівської молоді та студентів до ідей культури миру, співробітництва та партнерства вважається зміна змісту викладання і виховання. Провідні фахівці галузі, вважають, що для цього необхідно створити і регулярно оновлювати навчальні предмети, програми, підручники, навчальні посібники [48].

Таким прикладом може слугувати міжкультурний проект «Країна толерантності». Його метою було створення нової освітньої платформи для формування міжрегіональних та міжкультурних зв'язків студентської молоді України, розвитку толерантності та культурного діалогу між жителями різних регіонів, етнонаціональними групами і культурними спільнотами. Головним завданням проекту було поширення ідей толерантності, діалогу і міжкультурної комунікації в ЗМІ, соціальних мережах, привернення уваги громадськості до тих, хто приймає рішення (політиків, медіа-персон) щодо проблем студентської молоді та знаходить шляхи їх розв'язання, а також питань діалогу в молодіжному середовищі. Вони реалізують такі завдання: практичне засвоєння учасниками проекту ключових понять толерантності у формі ділових ігор, майстер-класів, екскурсій; знайомство з сучасною

культурною продукцією (фільмами, театральними постановкам, художньою літературою) за тематикою толерантності, міжкультурної різноманітності [20,3].

Суб'єктами і партнерами у сфері міжнародного культурного співробітництва є міжнародні організації. Це - Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури (ЮНЕСКО), створена в 1945 році, а також урядові та неурядові інституції створені в кожній країні.

Управлінці відіграють ключову роль в будь-якій культурній ініціативі. Вони становлять найважливішу категорію людей, які координують роботу групи. Е.І. Кузьмін, наголошує на тому, що менеджер є обов'язковою фігурою в управлінні соціокультурними проектами [20,3].

1.2. Управління проектами в діяльності менеджера СКД

Менеджер соціокультурної діяльності вважається компетентним спеціалістом, якщо має належний рівень освіти, володіє необхідними навичками, вміннями, має професійно-діловий досвід, має організаторські здібності [14,43]. Особливою ознакою його управлінської культури є здатність до творчої діяльності: оригінальність, гнучкість, нестандартність мислення, вміння генерувати ідеї, передбачати шляхи їх реалізації, очікувані результати.

Одним із видів діяльності менеджера СКД є управління проектами. Проект належить до виду інновацій і творчості, бо він, як вважають фахівці, «...допускає перетворення реальності, будується на базі відповідної технології, яку можна уніфікувати, освоїти й удосконалити» [3,223].

В.В. Малий під соціокультурним проектом розуміє комплекс культурологічних, науково-дослідних, проектно-конструкторських, соціально-економічних, організаційно-господарських та інших заходів, пов'язаних з ресурсами, виконавцями і термінами, відповідно оформленими і спрямованими на зміну об'єкта управління. А це забезпечує ефективність

розв'язання основних завдань і досягнення цілей за певний період часу в соціокультурній сфері. Кінцевими цілями проектів є створення та освоєння нових технологій і програм, які сприятимуть піднесенню вітчизняної культури до світового рівня[27,8].

На думку С.Д. Бушуєва, першочерговим завданням менеджера є підготувати відповідь на такі питання [7,46]:

- як спланувати та скоординувати реалізацію проекту;
- як залучити кошти із зовнішніх джерел фінансування;
- як краще витратити власні кошти;
- як досягти максимальних прибутків за мінімальних витрат;
- як створити команду для реалізації проекту;
- як мотивувати працівників до ефективної діяльності;
- як уникати конфлікту в команді проекту.

Даючи на них відповідь, важливо правильно оперувати термінами і поняттями.

Під поняттям „проект” розуміється задум (завдання, проблема) та необхідні засоби його реалізації з метою досягнення бажаного економічного, технічного, технологічного чи організаційного результату. Це визначення, на думку його автора є універсальним, методологічно виваженим і широко застосовується в зарубіжній практиці управління проектами [6,15].

До основних властивостей проекту, які впливають з його ознак і за якими вони можуть бути класифіковані, належать: масштаб проекту, кількість учасників, ступінь впливу на навколишнє середовище.

Великі проекти виконуються за цільовими програмами і містять у собі багато мультипроектів, об'єднаних загальною ціллю, використовуваними ресурсами та єдиним планом-графіком розробки і реалізації. Такі програми можуть бути національними, міжнародними, регіональними, галузевими, міжгалузевими та ін. Вони формуються й координуються на макрорівні, як правило, за участю держави.

Проекти в соціокультурній сфері поділяються також на [9,11] :

- альтернативні, які здійснюються, якщо неможливо або не доцільно виконати інші проекти;
- альтернативні за капіталом, які здійснюються, коли кожен із них не може бути реалізований без використання фінансових засобів, необхідних для інших проектів;
- незалежні, які виконуються, коли результати реалізації одного не впливають на результати реалізації інших, і будь-яка інформація про параметри одного не змінює інформацію про результати інших;
- взаємовпливаючі, які здійснюються, якщо при їх спільній реалізації виникають допоміжні (системні, синергетичні, емерджентні) позитивні або негативні ефекти, але не виявляються при реалізації кожного проекту окремо;
- взаємодоповнюючі, які здійснюються, якщо одночасно можуть бути прийняті чи відкинуті.

В обов'язки менеджера входить визначення тривалості проекту або терміну його реалізації [7,47]:

- короткострокові проекти (до 3 років);
- середньострокові (від 3 до 5 років);
- довгострокові (понад 5 років).

Залежно від мети (отримання прибутку чи соціального ефекту) розрізняють комерційні та некомерційні проекти в соціокультурній сфері.

Французький державний діяч Ф. Кольбер писав, що « управління проектами в соціокультурній сфері — це процес управління командою, ресурсами проекту за допомогою спеціальних методів та прийомів з метою успішного досягнення поставленої мети»[15,644].

Свої повноваження у здійсненні проекту, а саме: планування, контроль та координацію робіт всіх його учасників, замовник та інвестор делегують керівнику проекту. Склад його функцій та повноважень визначається контрактом із замовником. Перед керівником і командою ставиться завдання координації робіт протягом життєвого циклу проекту до

досягнення поставлених цілей та результатів за умови дотримання встановлених термінів, бюджету та якості. Команда проекту — це специфічна організаційна структура, яку очолює керівник проекту. Вона створюється на період здійснення проекту. Склад команди залежить від характеристик проекту (його масштабу, складності тощо) [25,7].

Членами команди є: менеджер проекту, керівник контрактів, бухгалтер проекту, менеджер з матеріально-технічного забезпечення, керівник робіт із проектування, адміністратор. Крім того, до складу учасників проекту входять: генеральний контрактор (особа, яка бере на себе відповідальність за виконання робіт по контракту), субконтрактор (вступає в договірні відносини з контрактором чи субконтрактором більш високого рівня), координатор робіт з експлуатації, проектувальник (юридична особа, яка виконує за контрактом проектно-дослідницькі роботи в межах проекту), генеральний підрядчик (юридична особа, чия пропозиція прийнята замовником, несе відповідальність за виконання робіт відповідно до умов контракту), ліцензори (організації, що виділяють ліцензії на право володіння земельною ділянкою для соціокультурної установи, проведення торгів, виконання окремих робіт тощо), постачальники, органи влади, власник земельної ділянки, виробник кінцевої послуги проекту, споживачі соціокультурних послуг. Важливим елементом управління проектами є своєчасна і точна підготовка проектних матеріалів [8,63]. Останні є сукупністю документів, які містять опис і обґрунтування проекту.

Існує багато інших елементів і характеристик, які відіграють важливу роль в управлінні соціокультурними проектами, а саме: початкові умови, обмеження та вимоги, види забезпечення проекту, методи і техніка управління проектами тощо.

Основними принципами управління проектами в діяльності менеджера СКД є такі: цілеспрямованість, яка передбачена в орієнтації проекту на кінцеві цілі; системність як розгляд проекту нововведень з системних позицій. Це означає, з однієї сторони, що процес управління

проектами є одним цілим зі своїми закономірностями формування й розвитку, а, з іншої – можливість поділу проекту на підсистеми і дослідження їхнього взаємозв'язку, оскільки кожна з них впливає як на всі підсистеми, так і проект в цілому.

Це створює можливості відкрити і спроектувати раціональний зв'язок підсистем, їхнє співвідношення і субординацію, надати кількісні та якісні оцінки ходу реалізації проекту та його окремих частин. Як вважають фахівці, потрібна його чітка структуризація і розробка комплексу взаємопов'язаних організаційно-економічних, законодавчих, політичних, техніко-технологічних та інших заходів, що забезпечують його реалізацію [19,38].

В процесі його здійснення використовуються матеріальні ресурси. Їх номенклатура і кількість визначаються характером проекту і назвами робіт. Наприклад, при створенні парку використовуються дерева, квіти тощо.

Важливим показником є бюджет проекту. Його розмір складається з вартості матеріальних ресурсів, оплати праці команди та інших витрат, пов'язаних з особливостями конкретних видів робіт

Проект має обмеження трьох видів [15,44]:

- бюджетні, коли встановлюється гранична вартість всього проекту або окремих видів робіт;
- часові, коли визначаються граничні терміни закінчення проекту, або деяких робіт. Наприклад, тестові випробування повинні проводитися в присутності представника замовника, який буде присутній в заданий період часу.
- ресурсні, які визначаються обмеженим складом команди або графіками надходження матеріальних ресурсів.

В управлінні проектом важливою складовою є життєвий цикл – проміжок часу між його початком і завершенням. В ньому виокремлюють чотири фази [15,24]:

- 1) Концептуальну. Вона передбачає формулювання цілей, аналіз інвестиційних можливостей, обґрунтування здійсненності (техніко-економічне обґрунтування) і планування проекту.
- 2) Розробки проекту. Включає визначення структури робіт і виконавців, побудова календарних графіків робіт, бюджету проекту, розробку проектно-кошторисної документації, переговори і укладення контрактів з підрядниками і постачальниками.
- 3) Виконання проекту. Включає роботи з реалізації проекту, в тому числі будівництво, маркетинг, навчання персоналу.
- 4) Завершення проекту. Включає прийняття випробування, дослідну експлуатацію і здачу проекту в експлуатацію.

С.Д. Бушуєва вважає, що в управлінні соціокультурними проектами необхідно використовувати такі методи [7,18]:

1. Сітьова модель. Це розгорнута система рішення групової задачі зі встановленням відповідностей між елементами сітьового графіку та складовими елементами організаційної структури суб'єкту, який піддається проектуванню.
2. Незалежні змінні. Це підготовка варіантів рішень, що дає можливість встановити найбільш ефективний шлях реалізації проекту.
3. Аналогій. Ефективно функціонуючі об'єкти, рішення тих або інших проблем і задач можуть служити еталоном (але не у всіх аспектах).
4. Цільових оцінок. Оцінюється якість, види діяльності. За допомогою цього методу проводиться оцінка об'єктів з точки зору їх важливості для досягнення кінцевої мети.
5. „Асоціації». Складові методу:
 - 1) Пристосування. Досвід розв'язання проблем в одній сфері суспільного життя, може бути використаний при підготовці соціокультурного проекту в іншій.
 - 2) Модифікація об'єкту, що є цікавим. Розробляються інші підходи. Їх розробка ґрунтується на тому досвіді, який вже був при розробці

проектів. Нові підходи ведуть до суттєвого видозмінення об'єкту впливу, коли змінюються не тільки форми, але й сутнісні, змістовні елементи проекту.

3) Сполучення елементів пристосування, модифікації й повної реорганізації. Тут проявляється спрямованість врахувати нові вимоги до соціального об'єкту, забезпечити найвищий рівень комфорту, сполученість з національними та історичними властивостями.

6. «Вживання в роль» (метод емпатії). Використовується для чіткого уявлення, що саме необхідно реалізувати в процесі соціокультурного проектування. Це бажання представити функціонування майбутнього об'єкту, який проектується. Вимагає від проектувальника важного ознайомлення з умовами, в яких буде реалізований проект.

7. Синектики. Пошук декількох ідей, які потім розглядаються окремо одна від одної. Потім встановлення між ними певні взаємозв'язки й взаємозалежності.

8. «Рефлекторний синтез». Синтез пронизано критичними відношеннями до майбутнього об'єкту. Критичність виявляє і проектувальник як до своїх можливостей, так і до проекту. Саме так фіксується межі можливостей проекту.

Таким чином, перед початком планування проекту необхідно враховувати вищеназвані фактори. Вони є важливою частиною організації проекту.

В управлінні проектами менеджери СКД повинні враховувати складові соціокультурного проектування подані в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Складові управлінської діяльності менеджера СКД в процесі соціокультурного проектування [21,58].

| | |
|----------|-----------------|
| Складова | Зміст складової |
|----------|-----------------|

Продовження таблиці 1.2

| | |
|--|--|
| Пошуково-прогнозна діяльність | Пов'язана із створенням науково-обґрунтованого (тобто враховуються реальні життєві процеси) імовірного уявлення про тенденції розвитку об'єктів управління, про майбутні їх стани (останні більш за все за умов відсутності управлінських рішень, здатних видозмінити або відокремлювати несприятливі тенденції). |
| Нормативно-прогнозна діяльність | Пов'язана з формуванням перспективних соціокультурних цілей суспільного розвитку й заснована на врахуванні взаємозв'язків об'єктивних соціальних законів й свідомої діяльності людей. |
| Прогнозна соціально-проектна діяльність | Пов'язана з виявленням альтернативних (варіативних) зразків управлінського рішення перспективних соціально-важливих проблем та з оцінкою існуючих резервів (життєвих, соціальних ресурсів), необхідних для подолання проблемних ситуацій, з орієнтацією на досягнення цілей соціального розвитку, які визначені нормативним прогнозом. |
| Програмно-планувальна діяльність | Програма являє собою комплекс соціально-економічних, політичних, екологічних, культурних, науково-дослідних та інших заходів, спрямованих на досягнення конкретної мети суспільного розвитку у довгостроковій перспективі. |
| Впроваджувально-виконавча діяльність | Включає в себе створення організаційних структур, які дозволяють мобілізувати матеріально-технічну базу, ресурси, фінанси, кадри, інформаційні масиви тощо на впровадження в практику запланованих управлінських заходів й на саме виконання рішень у визначенні терміни з певним їх організаційним, екологічним, |

Закінчення таблиці 1.2

| | |
|---|---|
| | соціально-психологічним й правовим забезпеченням. |
| Контрольно-корекційна діяльність | Включає в себе узагальнення й аналіз результатів виконання управлінського рішення, врахування його «корисного коефіцієнту», а також коректуючі дії з метою забезпечення відповідності між реальними управлінським заходом й метою, яка передбачена нормативним прогнозом. |

Як бачимо, проектування має низку цілей діяльності, методів їх досягнення, оцінку здобутого результату. Соціально-проектна діяльність є специфічною соціальною технологією, орієнтованою на інтеграцію гуманітарних знань в процесі вироблення оптимальних зразків розв'язання поточних й перспективних соціально важливих проблем з урахуванням даних соціально-діагностичних досліджень, доступних ресурсів і намічених цілей розвитку середовища, яке регулюється.

При управлінні проектом менеджер СКД орієнтується на чітко визначену мету, яку потрібно досягти з дотриманням термінів і не виходячи за рамки бюджету. Та формує результати проекту визначені заздалегідь, в яких зацікавлений замовник. Виконує проект команда, яку очолює менеджер проекту. Кожен проект має чотири основних параметрів, і перш ніж починати проект, слід визначити їх оптимальне поєднання та визначити специфіку управління даного міжнародного проекту.

1.3. Специфіка управління міжнародними культурними проектами у сфері культури і мистецтв

Поняття проекту міцно закріпилося в ментальності і побуті представників сучасного підприємництва, лексиці науковців, економістів, діячів культури, управлінців. Все частіше можна почути про стартап-проекти і заходи, які входять до цільових програм.

Керівники проектів (або проектні менеджери) повинні бути готові до проблем, пов'язаних з управлінням. Вони можуть виникати у зв'язку з культурною неоднорідністю колективу. Ефективний проектний менеджер повинен володіти певним збалансованим набором знань, умінь і практичного досвіду, а також навичками професійного спілкування.

Перш ніж перейти до розгляду специфіки управління міжнародними проектами у сфері культури необхідно розкрити теоретичні основи цього процесу. До ключових джерел, присвячених управлінню проектами, належать стандарти і рекомендації професійних асоціацій фахівців – PMI (США), IPMA (Швейцарія).

На думку Н.М. Боголюбової, якщо розглядати проект з позиції системного підходу, то він виступає як система діяльності (на відміну від базових бізнес-процесів, що протікають в компанії). Однак концепція проекту не суперечить концепції фірми чи підприємства і цілком сумісна з нею. Більше того, проект досить часто стає основною формою діяльності фірми [5,23].

Необхідно зазначити, що проектна діяльність може носити і економічний характер. Прикладами некомерційних проектів можуть виступати проекти із захисту навколишнього середовища, організація та проведення науково-дослідних робіт тощо. Проте, некомерційний проект потребує залучення ресурсів, обсяги яких безпосередньо залежать від поставлених завдань.

На думку О.В. Крушельницької, !! існує велика кількість різних критеріїв, за якими проводиться класифікація проектів. До одного з критеріїв можна віднести масштабність проекту. За таким критерієм розрізняють малі, середні та мегапроект [17,26].

В. Межуєв вважає, що малі проекти характеризуються порівняно невеликим обсягом інвестицій і трудовитрат. Прикладами таких проектів можуть бути проекти з відкриття нових відділів культурного продукту, модернізації ліній комунікацій тощо. Як правило, причинами виникнення

малих проектів є надзвичайна ситуація або нові відкриття. В управлінні малими проектами зазвичай застосовуються спрощені процедури планування та організації, проекти носять короткостроковий характер.

Середні проекти мають більш серйозний характер і диктують імператив більш ретельного і виваженого підходу при плануванні та організації. Середні проекти можуть бути складовими мегапроектів. До мегапроекту відносять різні цільові програми, програми культурного розвитку регіонів, міжнародні проекти тощо. Як правило, мегапроекти відрізняються високою вартістю, носять довгостроковий характер планування та реалізації, а також вимагають масштабних матеріальних і фінансових витрат. Нерідко в мегапроектах беруть участь різні країни[23,26].

Ще одним критерієм класифікації проектів може слугувати складність його реалізації. Під простими проектами розуміється такий вид проектної діяльності, який не вимагає складних рішень. В основному вони типові і для їх реалізації підходять стандартні методи і принципи. Наприклад, існує величезна кількість проектів по відкриттю ресторанів, галерей чи будь-яких інших підприємств сектора. У даному секторі послуг діють відповідні стандарти та вимоги, які обов'язково прописуються в типових проектах. Керуючим залишається лише розрахувати необхідні фінансові витрати, знайти місце для відкриття, встановити строки тощо. Структура подібних проектів схожа. Мова йде про секторі ринку послуг, в який входять ресторани, готелі і тематичні кафе та галереї.

До складних проектів можна віднести ту проектну діяльність, яка вимагає спеціальних технологічних рішень, нетривіального підходу до виконання поставлених завдань. Такі проекти особливо важкі в розрахунках і чутливі до ризику, оскільки заздалегідь не відомі конкретні схеми і способи вирішення можливих проблем. До названих проектам слід віднести проекти наукових досліджень, специфічні проекти, що потребують особливого виду фінансування[30,26].

На практиці зустрічаються "скошені" варіанти складних проектів з переважаючим впливом якого-небудь з перерахованих видів складності. Наприклад, використання нетрадиційних технологій будівництва, значне число учасників проекту, складні схеми фінансування та ін. Все це суть прояву складності проектів.

Терміни реалізації проекту є ще одним критерієм, за яким можна класифікувати проектну діяльність. Так, короткострокові проекти реалізуються в стислі терміни, їх вартість зростає прямо пропорційно ходу реалізації. Замовник проекту розраховує на збільшення вартості проекту заради виграшу в часі і збереження конкурентоспроможності. Прикладами короткострокових проектів можуть служити проекти по створенню абсолютно нових продуктів, розробці дослідних зразків і т.п.

Управління проектами є синтетичною дисципліною, яка об'єднує як спеціальні, так і професійні знання. Спеціальні знання відображають особливості тієї області діяльності, в якій реалізується проект.

Під управлінням культурними проектами розуміється процес організації та планування проектної діяльності, а також координації трудових, фінансових і матеріально-технічних ресурсів протягом життєвого циклу проекту.

В.В. Матюшенко, зазначає, що в управлінні проектами необхідно приділити увагу трьом ключовим аспектам [28,26]:

- термінам реалізації проекту;
- витратам на реалізацію;
- якості виконання робіт.

При цьому вважається, що основний акцент керівнику варто робити саме на термінах, оскільки при невиконанні робіт в термін невблаганно постає питання про якість реалізації даних робіт, а також про кількість ресурсів, на них витрачаються. Виходячи з цього постулату особливу увагу слід приділяти календарному плануванню й контролю за термінами реалізації.

Міжнародний культурний проект, як було зазначено раніше, є одним з найбільш складних і витратних видів проектної діяльності. Цей вид проектів, як правило, відрізняється найбільш високою вартістю. До міжнародних проектів відносяться всі проекти, в яких беруть участь організації з різних країн. Крім того, зазначені проекти відрізняє важлива роль в економіці і політиці тих країн, для яких вони розробляються.

Зазвичай подібні проекти базуються на взаємодоповнюючих відносинах і можливостях партнерів. Нерідко для вирішення завдань в рамках аналогічних проектів створюються спільні підприємства, що об'єднують двох або більше учасників для досягнення деяких комерційних цілей під відповідним спільним контролем. При цьому кожен партнер вносить свій внесок і у такий спосіб бере участь у прибутках [24,28].

Основні складнощі управління міжнародними проектами у сфері культури пов'язані, насамперед, з відмінностями в економічних, політичних, соціально-культурних і технологічних аспектах країн - учасниць міжнародних проектів.

Говорячи про економічні розбіжності, на увазі насамперед мається економічна обстановка в країні реалізації, кредитоспроможність банків, платоспроможність населення, темпи інфляції, вартість праці тощо. Всі зазначені фактори відіграють важливу роль при інвестиційному та фінансовому плануванні, в процесі розрахунку ризиків. Приміром, країни з дешевою робочою силою є більш привабливими для відкриття трудомісткого виробництва, ніж країни з дорогою робочою силою.

Політична обстановка, чинне законодавство, податкова та бюджетна політика держави, також істотні фактори, які необхідно враховувати в процесі реалізації проекту. Уряди країн проводять різну політику, і вона не завжди сприяє здійсненню проекту на території певної країни.

Облік політичних особливостей, країн з ризиками - одне з найважливіших завдань проектного управління ризиками.

Як було сказано вище, головні відмінності міжнародного проекту від локального полягатимуть в наявності різних факторів, що визначають специфіку міжнародного управління проектами (див. таблицю 1.3).

Таблиця 1.3

Основні відмінності локальних проектів від міжнародних [3,26].

| Критерій | Локальні проекти | Міжнародні проекти |
|------------------------------|--|---|
| Замовник | Один або декілька замовників з конкретними і ясними цілями | Наявність декількох замовників з різних країн і відділень зі своїми власними інтересами |
| Системи і технології | Єдині | Різні системи та технології, адаптовані під місцеві особливості |
| Співробітники | Представники однієї культури | Представники різних культур |
| Корпоративна культура | Єдині | Різні корпоративні культури зі своїми особливостями та історією фірми |
| Організація | Зосереджена на реалізації проекту | Враховує основну діяльність фірми в залежності від потреби в ресурсах |
| Власний інтерес | Як правило, зрозумілий кожному учаснику | Кожен учасник володіє власним інтересом, який не завжди зрозумілий іншим. |

Необхідність участі в міжнародних культурних проектах визначається тією вигодою, яку може отримати організація від подібного роду діяльності. У деяких випадках виникає сприятлива ситуація: потенційні клієнти або партнери можуть перебувати в різних країнах. Приміром, партнерство з організацією, чия лабораторія знаходиться в іншій країні, вже змушує компанію брати участь у міжнародній діяльності.

У будь-якому випадку, перш ніж приймати рішення про участь у міжнародному проекті, організація повинна зважити всі переваги та недоліки такого роду діяльності. Іноді участь у міжнародному проекті означає доступ

до висококваліфікованої полікультурної команді управлінців, зниження витрат за рахунок більш вигідного співробітництва й інших переваг.

В.В. Малий, зазначає, що вимоги, які можуть бути отримані від участі в міжнародних культурних проектах, можна віднести наступні [27,26]:

- наявність зв'язків із іноземними фахівцями;
- залучення компетентних працівників незалежно від географічного розташування;
- постійний робочий графік;
- підвищення гнучкості;
- доступ до інновацій;
- підвищення продуктивності та ефективності;
- більш широке коло кандидатів на робочі місця;
- точну картину потреб іноземних клієнтів;
- доступ до потенційних клієнтів;
- зниження працевитрат.

Але найчастіше подібна участь супроводжується недоліками. Якщо організація недостатньо підготовлена до міжнародної співпраці, може виникнути необхідність проведення додаткових заходів. Йдеться, наприклад, про впровадження системи управління якістю, що веде до необхідності залучення додаткових ресурсів як фінансових, так і трудових. При управлінні міжнародними культурними проектами однією з найважливіших вимог є дотримання міжнародних стандартів якості. Управління якістю розглядається як відокремлена функція управління проектом і має бути ефективно реалізована в цілях досягнення найвищого результату.

В умовах ринку і конкуренції висока якість слід сприймати як стратегічний комерційний імператив і виключно важливе джерело національного багатства і престижу країни. Звідси впливає значущість і першорядність управління якістю серед всіх видів напрямів управління. Це особливо справедливо і для управління міжнародними проектами, оскільки для успішної кооперації з іноземними учасниками потрібне дотримання

загальних стандартів якості. У широкому розумінні управління якістю - це універсальний цілеспрямований процес скоординованих впливів на об'єкти для встановлення, забезпечення і підтримки необхідного йому рівня якості, що задовольняє вимогам споживачів і суспільства в цілому.

Будь-яка фірма (компанія), яка пройшла міжнародну сертифікацію якості, володіє конкурентоспроможною перевагою, що набуває виняткового значення при участі в міжнародних проектах. Робота з підприємством, що має міжнародний сертифікат серії ISO 9000, вважається менш ризикованою за рахунок двох ключових факторів: внутрішньої структурованості і впорядкованості діяльності підприємства, більшої прозорості системи управління; наявності періодичного зовнішнього контролю з боку незалежного реєстратора[40].

Висновки до розділу 1

Зазначимо, що міжкультурна співпраця є надзвичайно важливою для країн Європи в контексті забезпечення культурної ідентичності та самобутності європейських націй. Вона реалізується через стратегії, програми й проекти різних міжурядових організацій: Раду Європи, Європейський Союз, Організацію з безпеки і співробітництва в Європі, а також інших регіональних об'єднань.

Слід сказати, що на управління проектами в діяльності менеджера СКД впливає глобалізація і прискорений інформаційний потік. Вони спричиняють необхідність постійних змін в організації і вимагає, аби управлінські рішення були частішими і швидшими. Наведені дані показують, що компанії досягають значно кращих результатів через проектний підхід, ніж через традиційні методи. Управління проектами перетворюється на конкурентну перевагу організації, що, в свою чергу, формує на ринку потребу у фахівцях з проектного менеджменту.

Важко відзначити, специфіка управління міжнародними проектами у сфері мистецтва є трудомістким процесом. Вже сама галузь мистецтва є специфічною. Підтвердженням цього можуть слугувати роботи українських митців представлені як в Україні так і закордоном, вони відрізняються своєю неповторністю та індивідуальністю. Участь у мистецькому міжнародному проекті означає доступ до висококваліфікованої полікультурної команди управлінців, або проектних менеджерів та до неординарної особистості, як митець. Вони повинні бути готові до проблем управління, які можуть виникнути у зв'язку з культурною неоднорідністю колективу та самими митцями.

РОЗДІЛ 2. Управління міжнародними проектами в закладах культури

2.1. Особливості управління мистецькими проектами в закладах культури

Заклади культурної сфери займають важливе місце в житті суспільства. Вони відображають культурну ідентичність через зміст пропонованих заходів, технології їх реалізації, показник поширеності (кількість закладів у місті) та споживання. Останній можна проілюструвати на такому прикладі: танці можуть виконуватись присутніми, або пропонуватись аудиторії як видовище.

На думку В. Дридзе, поняття «заклади культури» можна тлумачити по-різному залежно від спеціалізації, масштабів діяльності. У вузькому сенсі – це виробничі й дистрибуційні компанії, що спеціалізуються на виконавських мистецтвах (драматичний театр, музика, оперне чи балетне мистецтво), візуальному мистецтві (твори якого зберігаються в галереях та музеях), а також в бібліотеках та історичних пам'ятках. У більш широкому сенсі поняття заклади культурної сфери охоплюватиме компанії культурної індустрії (кіно, звукозапис, мюзикл, книговидавництво, художні промисли) та засоби масової інформації (радіо, телебачення, газети та інші періодичні видання) [12,34].

Розглянемо функції закладів культури стосовно продукту творчої діяльності.

В. І. Веретенників, зазначає що, заклади культури мають дві важливі характерні риси: вони відводять важливе місце митцю або управлінцю (залежно від типу закладу культурної сфери) і мають справу з продуктом художньої творчості. Художня творчість часто залежить від закладів культури чи арт-центрів, особливо в таких видах, як візуальне мистецтво чи література, де митець працює сам. Крім того, якщо продукт різних видів мистецтва суттєво відрізняється один від одного, то й заклади культури

можуть виконувати цілком відмінні ролі стосовно цих продуктів – починаючи від розробки, створення та відтворення і закінчуючи розповсюдженням чи зберіганням продукту.

Залежно від свого призначення, заклад культури може виконувати одну чи кілька з цих функцій. Функції можуть поєднуватись, але їхня кількість визначається місією організації. У галузі виконавських мистецтв одні театральні трупи самі займаються створенням, випуском та прокатом вистав, тоді як інші покладаються на фахівців, які розповсюджуватимуть створений ними продукт. Отже, заклад культури може займатися лише прокатом вистави, не беручи ніякої участі в її створенні (постановці). Теж саме спостерігаємо в галузі візуального мистецтва, де виставочні зали лише демонструють твори, а музеї, крім того, ще й зберігають їх[8,65].

Заклади культури суттєво різняться за своїми розмірами, структурою, видом творчої діяльності та функціями. Отож, складно водночас говорити про національний музей, компанію звукозапису, що експортує свою продукцію за кордон, та маленьку трупу сучасного балету, навіть попри те, що всі вони є підприємствами культури. Тому їх варто згрупувати за певними специфічними критеріями.

Перший критерій стосується орієнтації завдань закладу, котрі можна представити в континуумі, граничними точками якого є продукт і ринок. Заклад, орієнтований чи націлений на продукт, зосереджуватиметься на продукті. Прикладом можуть слугувати камерний ансамбль, дитячий театральний фестиваль чи музей сучасного мистецтва. На іншому краю континууму знаходяться ринково орієнтовані чи націлені заклади, корті зосереджуються на ринку, що їх підтримує. Між цими двома крайніми точками лежить величезний діапазон різноманітних можливостей.

Другий критерій стосується способу створення мистецьких творів. Створення мистецького твору подібне до виготовлення моделі чи прототипу. Немає жодних рецептів чи інструкцій, що гарантують результат. Отже, в

процесі створення кожного продукту – вистави, картини чи скульптури – присутня значна частка таїнства[14,81].

З іншого боку, для деяких видів мистецтва і типів продукту спеціально розробляється прототип, який шляхом подальшого масового тиражування дозволяє отримати багато копій водночас. Це стосується фільмів, аудіо, чи відеозаписів, книжок.

Очевидно, що для будь-якого продукту, призначеного для відтворення, повинен існувати оригінал – рукопис, «мастер-диск» (оригінальний запис аудіовізуального твору), прототип чи модель. Процес створення чи відтворення продукту може адмініструватися однією чи кількома компаніями.

Другий критерій проводить чітке розмежування між унікальними продуктами, що не призначені для відтворення (галузь створення прототипів), і продуктами, які випускаються накладними чи партіями шляхом такого розмноження оригіналу, коли багато копій з'являється водночас.

Інші два критерії додають кілька цікавих нюансів до пропонованої тут класифікації – йдеться про масштаб та юридичний статус закладу.

Юридичний статус закладу досить часто формально затверджує його орієнтацію на ринок чи продукт. Звичайно, це лише загальне правило, що лише загальне правило, що має свої винятки. Візьмемо, наприклад, культурний центр, завданням якого є надавати послуги певній мовній меншині через програму розважальних заходів. Такий центр може водночас бути як неприбутковою організацією, так і ринковою орієнтованою. Цей критерій вже не є розмежувальним, проте він, безперечно, додає певні штрихи до характеристики організації.

Останнім критерієм є масштаб закладу. Очевидно, що міжнародні корпорації є типовими для культурної індустрії. Юридичний статус і, головне, завдання сектора мистецтв несумісні з розширенням діяльності, закладеним в концепції міжнародної організації [4,45].

Розглянемо досвід роботи закладу, який популяризує українську культуру. Це - Державна агенція промоції культури України (далі – ДАПКУ). Вона є бюджетною неприбутковою установою, яка належить до сфери управління Міністерства культури України.

Агенція створена з метою [34] :

- проведення заходів з формування позитивного культурного іміджу України як європейської держави, популяризації української мови та культури;
- сприяння євроінтеграції та інтеграції України у світовий культурний простір, розширення мистецьких зв'язків із зарубіжними країнами і міжнародними організаціями;
- збирання та розповсюдження інформації щодо можливостей співпраці вітчизняних діячів культури, мистецьких колективів, осередків культури з вивчення історії України, української культури і мови тощо з відповідними зацікавленими організаціями та діячами за кордоном;
- розповсюдження інформації щодо культурних подій в Україні, діяльності вітчизняних діячів культури, мистецьких колективів, осередків по вивченню історії України, української культури і мови тощо;
- розвитку нових механізмів підтримки міжнародних ініціатив в галузі культури та мистецтва;
- розбудови партнерства з недержавними організаціями, що діють у сфері культури;
- реалізації програми двостороннього культурного співробітництва із зарубіжними країнами;
- участі в культурних програмах та фондах Ради Європи, Євросоюзу, ЮНЕСКО та інших;
- участі в заходах із включення нових об'єктів культурної спадщини України до списку всесвітньої спадщини ЮНЕСКО;
- забезпечення участі митців України у світових мистецьких заходах;
- популяризації українських народних промислів, залучення їх осередків до туристичної інфраструктури;

- залучення представників української діаспори за кордоном до пропаганди української культури;
- організації і здійснення заходів соціального маркетингу української культури.

Основну діяльність організації спрямовано на [35]:

1. Вивчення культурного потенціалу України та використання його в популяризації України та формуванні її позитивного іміджу.
2. Співробітництво з вітчизняними та закордонними громадськими і державними організаціями культурологічної спрямованості. Проведення з ними спільних заходів та надання їм методичної та інформаційної допомоги в організації плідної взаємодії із світовими культурним заходами.
3. Проведення фестивалів, свят, форумів, днів культури і мистецтва, виставок, презентацій, літературно-музичних вечорів, концертів, вистав, лекцій, лекторіїв, консультацій та інших заходів.
4. Розробку, просування та наповнення Інтернет-ресурсів тематикою, пов'язаною з культурою, історією, мистецтвом України, забезпечення випереджального розвитку ресурсів з популяризації України та формування її позитивного іміджу. Розміщення в Інтернеті медіа-контенту для ознайомлення з досягненнями українського мистецтва в найсучасніших формах.
5. Сприяння популяризації української мови та культури із залученням нових форм, зокрема, з переведенням та розповсюдженням кращих зразків вітчизняної літератури у форматі аудіокниг, як в Інтернет-просторі, так і на медіа-носіях, просування в такий же спосіб кращих творів мистецтва, зокрема, музичного, образотворчого, театрального мистецтва, архітектури тощо.
6. Методичну допомогу етнічним українцям та українським громадянам, які мешкають за межами України, у створенні агенцій української

культури, шкіл, колективів художньої самодіяльності, осередків з вивчення історії України, української культури, мови.

7. Проведення тематичних свят, виставок, фестивалів української культури для представників української діаспори.
8. Запрошення творчих колективів, окремих виконавців, науковців, народних майстрів діаспори для участі в культурно-мистецьких заходах, які проводяться в Україні.
9. Видання і тиражування інформаційних, науково-методичних збірників, іншої друкованої продукції та електронних носіїв інформації з питань діяльності агенції, реклами та популяризації культури і мистецтва України.
10. Ініціювання заснування власних та підтримки діяльності вже існуючих кіно-,телестудій, студій звукозапису, продюсерських агенцій, навчальних і наукових закладів, які своєю діяльністю сприяють популяризації культурних надбань.
11. Розробку і просування аудіо-, теле-, відео- та кінопроектів, які сприяють промоції української культури у світі.
12. Обмін міжнародними культурними (мистецькими) програмами, участь у здійсненні міжнародних мистецьких проектів.
13. Сприяння популяризації національних культурних цінностей та історичних надбань в Україні і за її межами шляхом створення представництв агенції та постійної підтримки їхньої діяльності.

Виконання державних замовлень здійснюється також за рахунок інших джерел фінансування згідно з чинним законодавством.

Агенція надає платні послуги третім особам, незалежно від форми власності, способу господарювання, території діяльності та інших чинників, в рамках затвердженого чинним законодавством переліку платних послуг, які може надавати бюджетна неприбуткова установа.

ДАПКУ бере участь у міжнародному культурному співробітництві, науково-дослідній та культурно-освітній роботі на основі багатосторонніх та двосторонніх угод.

У своїй діяльності вона керується Конституцією України, Законами України, постановами ВР України, Указами Президента України, постановами та розпорядженнями Кабінету Міністрів України, Міністерства культури України.

Основним завданнями її структурних підрозділів є [34]:

1. Сприяння реалізації державної політики у сфері культури та мистецтв.
2. Проведення заходів з формування позитивного культурного іміджу України як європейської держави, популяризації української мови та культури.
3. Сприяння євроінтеграції та інтеграції України у світовий культурний простір, розширенню мистецьких зв'язків із зарубіжними країнами і міжнародними організаціями.
4. Збирання та розповсюдження інформації щодо можливостей співпраці вітчизняних діячів культури, мистецьких колективів, осередків по вивченню історії України, української культури і мови, тощо з відповідними зацікавленими організаціями та діячами за кордоном.
5. Розповсюдження інформації щодо культурних подій в Україні, діяльності вітчизняних діячів культури, мистецьких колективів, осередків по вивченню історії України, української культури мови тощо.
6. Розвиток нових механізмів підтримки міжнародних ініціатив в галузі культури та мистецтва.
7. Розбудова партнерства з недержавними організаціями, що діють у сфері культури.
8. Реалізація програм двостороннього культурного співробітництва із зарубіжними країнами.
9. Участь у культурницьких програмах та фондах ради Європи, Євросоюзу, ЮНЕСКО та інших.

10. Участь у заходах з включення нових об'єктів культурної спадщини України до списку всесвітньої спадщини ЮНЕСКО.
11. Забезпечення участі митців України у провідних світових мистецьких заходах.
12. Популяризація українських народних промислів, залучення їх осередків до туристичної інфраструктури.
13. Залучення представників української діаспори за кордоном до пропаганди української культури.
14. Організація і здійснення заходів соціального маркетингу української культури

Структурні підрозділи мають право:

1. Планувати свою діяльність, визначати стратегію та основні напрямки свого розвитку відповідно до галузевих науково - технічних прогнозів та пріоритетів, товарів, робіт, послуг та економічних ситуацій, виходячи з функцій передбачених цим положенням.
2. Залучати для реалізації своїх проектів благодійну матеріальну і нематеріальну допомогу від юридичних та фізичних осіб.
3. Виступати з ініціативою заснування або вступу в міжнародні громадські (неурядові) організації, утворення міжнародних спілок, об'єднань громадян.
4. Підтримувати прямі міжнародні контакти і зв'язки, укладати відповідні угоди, а також брати участь у здійсненні заходів, що не суперечать міжнародним зобов'язанням України.
5. Розповсюджувати інформацію про свою діяльність.

Отже, Агенція виконує низку функцій щодо популяризації України, використовує різні методи управління проектами, приймає участь у міжнародному культурному співробітництві.

Вона сприяє формуванню культурного іміджу України як європейської держави, євроінтеграції, вступу в світовий культурний простір, розширенню співпраці в мистецькій сфері із зарубіжними країнами. Одним із

реалізованих міжнародних проектів сучасного мистецтва є «Венеціанське бієнале», який розглянемо в наступному підрозділі.

2.2. Реалізація міжнародного проекту сучасного мистецтва

На виконання плану роботи (заходів) Міністерства культури України на 2013 рік у період з 1 червня по 24 листопада 2013 р. ДУ «Державна агенція промоції культури України» здійснила підготовку та забезпечила участь України в 55-й міжнародній виставці сучасного мистецтва – Венеційська бієнале . Захід відбувся за фінансової підтримки Міністерства культури України.

Венеційська бієнале (італ. Biennale di Venezia) — одна з провідних виставок сучасного мистецтва, яка проходить кожен непарний рік у Венеції (Італія). В рамках бієнале проводяться також Венеційський кінофестиваль (щорічний) і фестивалі архітектури (у парні роки). Україна бере участь у Венеційській бієнале з 2001 року[38]. Воно проводиться з метою:

- формування позитивного культурного іміджу України як європейської держави, популяризації української мови та культури;
- сприяння євроінтеграції та інтеграції України у світовий культурний простір, розширення мистецьких зв'язків із зарубіжними країнами і міжнародними організаціями;
- реалізації програми культурного співробітництва із зарубіжними країнами.

Венеційську бієнале було вперше проведено в 1895 р. З 1907 р. у виставці брали участь різні країни. Бієнале набула популярності та престижності після Другої світової війни в 1948 р., коли її знову відкрили після шестирічної перерви [48].

До здобуття Україною незалежності на виставці у різні роки були представлені роботи таких українських митців: Олексія Усачова (1924), Федіра Кричевського, Михайла Бойчука, Тимофія Бойчука, Кирила Гвоздика, Костянтина Єлева, Віктора Пальмова, Василья Седляра, Олександра Таран,

Клима Трохименко, Івана Хворостецького, Михайла Шаронова (1928 р.), Олександра Богомазова, Олександра Довганя, Василя Касіяна, Івана Падалка, Зіновія Толкачова, Василя Седляр (1930 р.), Василя Касіяна, Івана Падалка, Мойсея Фрадкіна (1932 р.), Василю Касіяна, Олексія Шовкуненко (1934 р.), Гаврила Глюка, Михайла Дерегус, Олександра Ковальова, Володимира Костецького, Георгія Меліхова, Тетяни Яблонської (1956 р.), Михайла Дерегуса (1958 р.).

Перша презентація нашого павільйону відбулася у 2001 році. Україна з'явилася на бієнале як самостійна держава. Колишній радянський павільйон відійшов Росії, але завзяті українські художники не розгубилися, поставили військовий намет, в якому виставили величезну діораму українського пейзажу.

У 2011 році від України було вже три павільйони. В основному - Національному - нашу країну представляла на конкурсі експозиція Оксани Мась. Робота виглядала мов знаменитий Гентський вівтар, зроблений з дерев'яних яєць, на яких різні люди намалювали своє уявлення про гріх. Два інших «позаконкурсних» павільйони - це роботи молодих художників зі штор та листів.

У 2013 році український національний павільйон було розміщено у приміщенні Палаццо Лоредан Венеційського Інституту Науки, Літератури і Мистецтв Венеції. Результатом роботи була висока відвідуваність та популяризація української культури на міжнародному просторі.

Комісаром Українського павільйону на 55-ій Венеціанській бієнале було призначено художника, мистецтвознавця, засновника і директора Інституту проблем сучасного мистецтва Віктора Сидоренка. У 2003 році він представляв Україну у Венеції з проектом "Жорна часу". Кураторами експозиції Українського павільйону були мистецтвознавці Олександр Соловйов і Вікторія Бурлаки.

У 2013 році Україну представляли молоді харківські художники Микола Рідний, Гамлет Зіньковський і київська художниця Жанна Кадирова.

Тема художнього проекту українського павільйону була співзвучною загальній концепції 55-й бієнале у Венеції – «Енциклопедичний палац». Вибір назви проекту підказав один із творів Жанни Кадирової, в якій виникла ідея «завуальованого» пам'ятника — пам'ятника кому і чому завгодно. Пам'ятник, відповідно до самої етимології цього слова, є концентрованим, матеріальним втіленням історичної та культурної пам'яті. Маніпуляції з історією, її неперервне «переписування» вбивають відчуття реальності: як того, що відбувалося, так і того, що діється сьогодні [37].

Для оформлення роботи Жанни Кадирової було використано два плазмових монітори як частини експозиції. Монітори були розташовані поруч, тому до одного із них були приєднані навушники.

Драматизм руйнування утопії минулого неначе із відстороненої позиції спостерігача показав Микола Рідний у відео «Монумент». Фіксується процес демонтажу радянського монументу і встановлення нового в Харкові. «Сучасні наймані працівники виконують роботу із усунення символів робітників-героїв». М. Рідний доповнив своє відео серією гранітних абстрактних скульптур — це гра з відчуттям форми, мінімалістичні алюзії на лаконічність та монументальність самого поняття - скульптурний пам'ятник. Для оформлення роботи Миколи Рідного було використано два медіаплеєри та два відео проектори, на яких демонструвалися творчі відео-роботи художника. Роботи розташовані у різних залах. Одна зала була неосвітленою. Для якісної передачі зображення один із відеопроєкторів був потужнішим. Також було використано плазмовий екран для демонстрації відеоробіт з використанням флешки.

Гамлет Зіньковський виходив із протилежного — від аноніма. Він каталогізував монотонну люмпенізовану людську масу на своєрідні психологічні «профілі». Так виникає «Книга людей» — інсталяція із сотень мікроскопічних портретів у рамці сірникової коробки. Малюнки понурих чоловіків, вписані у сірникову коробку, свідчать не тільки про масштаб

особистості, вони виникли також внаслідок пошуку найбільш мобільних форм мистецтва [39].

Роботи художників, представлені в українському павільйоні, відображали різні підходи до меморіальної функції мистецтва. Вони не зводилися до єдиного знаменника і «візуального режиму». Проте, з цього різноманіття викристалізувався доволі об'єктивний зріз часу і його інтенцій — пошуки нового героя, нової утопії, нового бачення.

Захід широко висвітлювався у ЗМІ.

Підготовка і забезпечення участі України у 55-й міжнародній виставці сучасного мистецтва „Венеційська бієнале” здійснювались за рахунок асигнувань, передбачених Міністерству культури України в Державному бюджеті України на 2013 рік. Інших джерел фінансування не було передбачено. Організація такого заходу потребує не тільки великих коштів, а й управлінських навичок і знать.

Вже у 2015 році організатором проведення Венеціанського бієнале став міжнародний центр сучасного мистецтва XXI століття, відкрита платформа для митців, мистецтва та суспільства – PinchukArtCentre.

Територія Бієнале дуже велика, окрім двох основних павільйонів, в котрих зосереджена основна частина експозицій, по всьому місту розкидані були також поодинокі павільйони, що розташовані у мальовничих палацах. Презентація Українського національного павільйону відбулася 7 травня. PinchukArtCentre за підтримки Фонду Віктора Пінчука показали світовій спільноті групову виставку під назвою «Надія!» за участі молодих українських художників, серед яких: Євгенія Белорусець, Артем Волокітін, Микита Кадан, Жанна Кадирова, Микола Рідний і Сергій Жадан та ін. Куратор проекту – Бйорн Гельдхоф. Увечері усі охочі мали змогу насолодитись виступом гурту «Океан Ельзи».

Український павільйон був розташований у спеціально спорудженій скляній конструкції на набережній Семи мучеників (Riva dei Sette Martiri),

безпосередньо на шляху від Арсеналу (Arsenale) до Венеційських садів (Giardini) – двома головними локаціями форуму.

Під час закритої презентації бієнале, на якій були присутні лише куратори, преса і почесні гості, були присуджені основні нагороди країнам-учасникам. Так, «Золото лева» за кращу експозицію отримав павільйон Вірменії за виставку Armenity, що приурочена до 100 річчя геноциду вірменів. У номінації «Кращий художник» золото здобула американка Адріан Пайпер за інтерактивний проект «Регістрація можливої довіри», де йдеться про сучасну корпоративну культуру. «Срібного лева» як самий перспективний молодий художник, отримав учасник від Південної Кореї – художник Ім Хён-сун. Переможці обиралися міжнародним журі, до складу якого увійшли: куратор Музею сучасного мистецтва Чикаго – Наомі Беквіт, директор Зальцбургського Музею сучасного мистецтва – Сабіна Бретвайзер, головний куратор віденського «Будинку ХХІ сторіччя» Маріо Кодоньято, письменник та куратор Ранжит Хоскоте та экс-директор фонду бієнале в Кванджу — Ёньву Лі.

Як бачимо, незважаючи на те, хто є організатором Венеціанського Бієнале, виставка проходить успішно кілька років поспіль. Звичайно, основна увага зосереджена на менеджерах, які забезпечують учасників всім: від необхідних матеріалів для виставки до транспортування витворів мистецтва, їх авторів.

Україна має значний мистецький потенціал. Зрозуміло, що у нас є свої митці, їх не менше між на Заході, але втілити їхні ідеї складніше. Ідеї зазвичай мають обмаль спільного з прагматичним підходом, вони цілком не раціональні з погляду ринку. Втім, існує приказка: серед тих хто мріє стати мільйонером, мало таких, хто справді «зробив» мільйон, серед тих хто не мріє «зробити» мільйон, таких немає взагалі. Це повною мірою стосується і мистецтва. Реалізація ідей – це той самий мільйон для художника.

Зазначимо, що сучасне мистецтво характеризує велика кількість напрямів і форм, прийомів і засобів вираження. В цій ситуації процес

визначення певних тенденцій, виявлення нових явищ є доволі складним. Полегшити його дають змогу мистецькі акції світового масштабу. Серед них одне із чільних мість посідає Венеціанське Бієнале.

Розглянемо детальніше ще один центр сучасного мистецтва та його мистецькі проекти. PinchukArtCentre — один з найбільших центрів сучасного мистецтва в Східній Європі був відкритий у вересні 2006 року. Арт-центр є одним з проектів Фонду Віктора Пінчука у сфері культури. Серед основних видів діяльності — проведення виставок світових і українських художників, підтримка культурних проектів та ін. [51].

Найбільший центр сучасного мистецтва в країні. Виставки найчастіше провокативні, але саме тому популярність зростає з кожним роком.

Серед найважливіших міжнародних арт-проектів, які були презентовані в стінах «Пінчук Арт Центру», потрібно назвати такі: «Вік Муніс: Експертиза» - персональна виставка бразильського художника Віка Мінуса; «Око свідомості» - виставка фотографій 24 сучасних фотографів з колекції сера Елтона Джона; REFLECTION – виставка провідних художників сучасності, включаючи Деміна Херста, Джефа Кунса, Такаші Мураками, Ентоні Гормоні, Сергія Брактова, «Пол МакКартні. Живопис» - виставка картин сера Пола МакКартні; «РЕКВІЄМ» найбільшу ретроспективу найдорожчого художника сучасності, британця Деміна Херста, проект «The Future Generation Art Prize @ Venice 2013». Останніх розглянемо детальніше.

Фонд Віктора Пінчука та PinchukArtCentre представляв проект «The Future Generation Art Prize @ Venice 2013», учасниками якого були 21 художник з 16 країн світу – номінанти на отримання міжнародної премії для молодих художників до 35 років у 2012 році [55].

Виставка «The Future Generation Art Prize @ Venice 2013» – проект-учасник офіційної паралельної програми (Collateral events) 55-ї Венеційської бієнале La Biennale di Venezia – відбувалась в Палаццо Контаріні Поліньяк (Palazzo Contarini Polignac) з 1 червня по 1 вересня 2013 року.

Експозиція, що представляла 21 незалежний арт-проект молодих художників, включала в себе роботи володарки Головної Премії Future Generation Art Prize 2012 Лінетт Ядом-Боакє і п'ятьох лауреатів Спеціальної Премії серед яких: Йонатас ді Андраде (Бразилія), Міколь Ассаель (Італія), Ахмет Огют (Туреччина), Райанэ Табет (Ліван) і Марва Арсаніос (Ліван).

До числа художників, роботи яких були представлені на виставці, також увійшли Меріс Анжіолетті (Італія), Ебігейл Девілл (США), Орельєн Фроман (Франція), Микита Кадан (Україна), Меіро Коїдзумі (Японія), Андре Комацу (Бразилія), Ева Котаткова (Чеська Республіка), Тала Мадані (Іран), Басім Магді (Єгипет), Амалія Піка (Аргентина), Агнешка Польська (Польща), Емілі Ройсдон (США), Ян Ксін (Китай) і дві групи: Жуан Маріє Гусман + Педро Паїва (Португалія) і Р.Е.П. (Україна).

Виставка «The Future Generation Art Prize @ Venice 2013» демонструвала широкий спектр художніх позицій, що відображають і відкривають актуальні тенденції у творчості нового покоління митців з усього світу.

Представляючи нові роботи, молоде покоління художників вступає в діалог з унікальним виставковим простором венеціанського палаццо Контаріні Поліньяк кінця XV століття. Серед ключових робіт виставки будуть спеціально створені site-specific об'єкти від Ебігейл Девілл, Микити Кадана, Еви Котаткової, Ян Ксіна і групи Р.Е.П.

Заснована Фондом Віктора Пінчука, Future Generation Art Prize - це перша міжнародна премія, метою якої є відкриття нових імен в світі мистецтва та надання довгострокової підтримки наступному поколінню художників. Ця премія - важливий внесок в інтеграцію молодих митців до відкритої участі в динамічному культурному розвитку суспільства в період глобальних змін.

Премія Future Generation Art Prize є важливим внеском Фонду Віктора Пінчука у розвиток молодого покоління художників та створення нових

творів мистецтва. Головний приз у розмірі \$ 100 000 присуджується міжнародним журі (\$ 60 000 готівкою / \$ 40 000 інвестиція у створення нових робіт). \$ 20 000 також виділяється на спеціальні премії, які можуть бути вручені максимум п'ятьом лауреатам у відповідності з рішенням журі[63].

Премія Future Generation Art Prize також надає великого значення постійному розвитку нових талантів, зокрема через підтримку видатних Патронів Премії: Андреаса Гурскі, Демієна Хьорста, Джеффа Кунса і Такаші Муракамі, які є членами поважної міжнародної Ради.

Премія, вручення якої відбувається раз на два роки, пропонує участь у конкурсі всім молодим художникам шляхом демократичної процедури – подання заявок через Інтернет.

Всі художники віком до 35 років мають право брати участь у конкурсі без будь-яких обмежень щодо статі, національності, расової належності чи художніх засобів зображення. Шорт-лист номінантів на премію відбирається міжнародною відбірковою комісією.

У 2012 році 20 учасників шорт-листа Премії Future Generation Art Prize були відібрані з понад 4000 заявок, отриманих від молодих художників зі 134 країн. 21 номінантом на отримання премії Future Generation Art Prize у 2012 році став Микита Кадан - володар Головної Премії PinchukArtCentre 2011, загальнонаціональної премії у сфері сучасного мистецтва для молодих українських художників віком до 35 років.

Виставка 21 номінанта на премію Future Generation Art Prize проходила з 3 листопада 2012 року по 6 січня 2013 в PinchukArtCentre. Церемонія нагородження переможців відбулася 7 грудня 2012 року.

У 2010 році бразильська художниця Синтія Марселле стала першою володаркою Головної премії Future Generation Art Prize. Згідно з рішенням журі премії, румунський художник Мірче Ніколае став єдиним лауреатом Спеціальної премії. Комісар проекту «The Future Generation Art Prize @ Venice» - Екхард Шнайдер, куратор - Бйорн Гельдхоф[58].

Ще один масштабний проект сучасного мистецтва представляв PinchukArtCentre виставку «Реквієм» — найбільшу ретроспективу творчості Демієна Хьорста (Damien Hirst), до якої увійшли понад сто робіт, створених у період з початку 90-х до наших днів. Роботи Хьорста, серед яких скульптури, живопис та естампи, роблять виклик науковим, філософським і релігійним аспектам людського життя. Художні твори Хьорста увійшли до колекцій відомих мистецьких закладів світу, включаючи Tate, Лондон, Великобританія; Британську Раду, Великобританія; MoMA, Нью Йорк, США; Hirshorn Museum and Sculpture Garden, штат Вашингтон, США; Національну галерею Шотландії, Единбург, Великобританія; фонд Broad Art Foundation; Centraal Museum, Утрехт, Нідерланди; Neue Galerie Graz, Австрія, та Берлінський державний музей, Берлін, Німеччина [62].

У рамках виставки відбулася світова прем'єра 40 картин з нового живописного циклу Skull paintings, створеного з 2006 по 2008 рік. Експозицію було розташовано у самому арт-центрі та спеціально створеному павільйоні, який розміщувався у внутрішньому дворі комплексу «Арена».

До експозиції увійшли твори, які вже стали всесвітньо відомими та передають все розмаїття творчого досвіду Хьорста. Серед них і такі ранні іконічні скульптури, як «Тисяча років» (A Thousand Years, 1990), та «Загублена вівця» (Away from the Flock, 1994), і відносно недавні роботи 2007 року — «Ворота до Царства Небесного» (Doorways to the Kingdom of Heaven), монументальний триптих з метеликами, та «Смерть пояснено» (Death Explained), розрізаної навпіл акули в акваріумі з формальдегідом.

З самого початку свого творчого шляху Демієн Хьорст розширює межі мистецтва і саме поняття актуальності ролі митця. Вперше демонструючи серію картин Skull paintings, виставка «Реквієм» свідчить про появу якісно нового, сміливого напрямку у творчості майстра. Створюючи такі роботи, як «Череп в пустці» (Floating Skull, 2006), «Смиренний успадкує Землю» (Meek Shall Inherit the Earth, 2008), та «Чоловікам нічого не слід знати» (Men Shall Know Nothing, 2008), Хьорст повертається до унікального

стану живописця, який самотній за визначенням, і, зіштовхуючись із темним боком людської натури та існування, досліджує її на глибоко особистісному рівні [51].

Постійне прагнення людства до життя перед обличчям неминучості смерті — це та тема, до якої в радикальній та безпосередній формі звертається митець у своїх роботах протягом вже двох десятиріч. Досліджуючи красу кохання, науку і релігію, історію та мистецтво, Хьорст створює роботи, які є одними з найбільш концептуально глибоких та зухвалих витворів нашого часу.

Віктор Пінчук зазначив: «Ця виставка — дуже визначна подія для світової культури. Але особисто для мене надважливим є те, що вперше побачити нового Хьорста можна саме в Києві. Київський «Реквієм» Хьорста означає, що Україна та Світ — його культурна сучасність — цікаві та потрібні одне одному. Ми існуємо в єдиному вимірі» [52].

Екхард Шнайдер, Генеральний директор PinchukArtCentre зазначив: «Цією фундаментальною ретроспективою Демієна Хьорста та його абсолютно новим циклом живопису PinchukArtCentre робить свій вагомий внесок у міжнародну дискусію щодо творчості одного з провідних митців сучасності» [52].

Проведення виставки «Реквієм» стало можливим завдяки наявності ключових робіт митця, взятих з приватних колекцій на період експозиції. Проект, куратором якого став Екхард Шнайдер, розроблявся у тісній співпраці з Демієном Хьорстом та Віктором Пінчуком, засновником арт-центру. Спеціально для Києва Демієн Хьорст підготував подарунок: у внутрішньому дворі комплексу «Арена» були розташовані так звані «машини для малювання» - чотири “spin painting machines”, завдяки яким всі бажаючі зможуть намалювати на полотні свою власну картину, а допомагати їм в цьому будуть сам Демієн та його асистенти. Прикрашав цінний сувенір автограф Демієна Хьорста. Spin painting machines працювали для відвідувачів PinchukArtCentre протягом перших двох днів виставки. Створення арт-

сувеніру було безкоштовним. Арт-майстерню розташовано було в приміщенні комплексу «Арена» [58].

Одночасно з відкриттям виставки «Реквієм», PinchukArtCentre започаткував нову комплексну освітню програму. Для відвідувачів Арт-центру проводились групові екскурсії щодня, двічі на день. Навчання екскурсоводів, відібраних серед української молоді, проводили досвідчені міжнародні фахівці, представники Арт-центру та особисто Демієн Хьорст. Штат гідів-екскурсоводів був задіяний для всіх майбутніх виставок PinchukArtCentre. Окрім цього, організовані екскурсії регулярно проводили для школярів і студентів українських навчальних закладів.

Ще одним модулем в рамках нової освітньої програми було створення Інформаційного Центру PinchukArtCentre, який надавав більше інформації про всі виставки, які проходили в Арт-центрі. Він складався з 8 комп'ютерів і відео-екрану, за допомогою яких відвідувачі отримували більше інформації про виставку «Реквієм», ознайомились з найцікавішими інтерв'ю Демієна Хьорста та статтями про нього, переглядали фотографії, які розкрили різні періоди життя та творчості художника. Отримали іншу корисну інформацію[54].

Крім того, в Арт-центрі відкрилась бібліотека, в якій було зібрано спеціалізовану літературу, мистецькі видання та каталоги.

Сучасне мистецтво – багатопланове, комбіноване – руйнує кордони між традиційними жанрами, „говорити в голос” про самі складні проблеми людини і людства. Основні платформи для вираження українськими й закордонними митцями свого ставлення до світу, на наш погляд, є «Пінчук Арт Центр» і ДАПКУ.

Висновки до розділу 2

Слід зазначити, існують особливості в управлінні мистецькими проектами в закладах культури. Вони представлені великою кількістю форм,

технологічних прийомів і засобів. До кожного з них менеджери обирають найоптимальніший підхід. Мистецькі проекти є неповторним витвором, тому і відношення до них особливе та індивідуальне. Втім, деякі прийоми можна використовувати не один раз і вони є незмінними, але це є більш виключенням, яким менеджери користуються.

Зазначимо, що міжнародних проектів сучасного мистецтва Венеціанське бієнале, «Реквієм» Демієна Хьорста, «The Future Generation Art Prize @ Venice 2013» були масштабною подією як Україні, так і в світі.. Незважаючи на зміну культурних закладів, що здійснювали організацію проекту, наші митці зуміли відстояти право на участь, навіть у такі складні часи для України. Варто відзначити високий рівень організації обох закладів культури та професійну діяльність менеджерів, які в останні роки представляли Україну на міжнародному рівні.

РОЗДІЛ 3. Шляхи удосконалення управління міжнародними проектами у сфері культури

3.1. Комунікації в системі міжнародного проектування

Упродовж останніх десятиріч у вітчизняній науковій літературі цілком справедливо наголошується про необхідність оволодінням фахівцями принаймні однією з іноземних мов, що є показником професійної компетентності в управлінні міжнародними проектами в сфері культури. Водночас, варто підкреслити, що успішна професійна діяльність фахівців будь-якої сфери значною мірою залежить не тільки від володіння спеціальними професійними знаннями іноземних мов, а й мовного етикету, особливостей культури країни, з представниками якої налагоджуються ділові відносини, національних стилів спілкування, основ міжнародного етикету.

Освоювати простір світового ринку в сфері культури без знання іноземних мов і ділового етикету неможливо. У цьому питанні можна погодитися з думкою зарубіжних вчених Д.Робінсона, М.Мескона. Вони вважають, що неефективне спілкування часто є однією з суттєвих перешкод на шляху досягнення позитивного результату в професійній діяльності, а іноді стає причиною виникнення проблем у професійній сфері. Ділове спілкування в міжнародному аспекті є складним процесом, опосередкованим ціннісною несумісністю національних бізнес-культур. Воно повинно відбуватися так, щоб унеможливити будь-який міжнародний конфлікт, спричинений зіткненням різних уявлень про належну поведінку. Цьому сприяє знання і дотримання вимог, правил культури міжнародного спілкування (крос-культурної комунікації) [1,12].

В.В. Топка зазначає, що крос-культурна (англ.cross – перетинати, переходити) комунікація – це вербальна і невербальна взаємодія представників різних моральних систем, світоглядів, релігій тощо. У крос-культурному аналізі бізнес-культур країн Західної Європи, США, Японії та інших країн сучасні вчені часто використовують новітній культурологічний підхід, який ґрунтується на антитезі між ієрархічно-формальними та егалітарно-неформальними, стриманими і експресивними, поліхромними і

монохромними, контактними і династними культурами, які обумовлюють відповідні види бізнес-культур[39,21].

У міжособистісних взаємовідносинах ієрархічно-формальних культур домінують принципи субординації, статусу; в егалітарно-неформальних – принцип професіоналізму особистості. Залежно від фактору часу бізнес-культури поділяються на монохронні і поліхронні. Представники перших дуже цінують час (як власний, так і ділових партнерів); вони дуже пунктуальні, вимогливі до ділових зустрічей і дотримання їх порядку денного. Поліхронні бізнес-культури більш гнучкі. Їх представники не надають надто великого значення фактору часу, пунктуальності. Ділові зустрічі є менш формальними, ніж у першому випадку. Тому необхідно зважати на ці особливості здійснюючи управління міжнародними проектами в сфері культури.

Під час зустрічей керівників міжнародних проектів можуть обговорюватися також питання, які заздалегідь не були внесені до порядку денного. В міжкультурному спілкуванні є певні відмінності щодо меж допустимої емоційності. Якщо для експресивної культури ділових стосунків характерною є підвищена емоційність (регіони Середземномор'я, Південна Америка, частково США, Канада, Австралія, Східна Європа, Африка), то стримана культура ділових стосунків передбачає раціональні способи взаємодії (країни Східної та Південної Азії, Північна Європа, Німеччина, Велика Британія, Японія. Слід зазначити, що представники експресивних (контактних) культур не зважають на особистісний простір партнера по спілкуванню і часто порушують його, що не характерно для стриманих (дистантних) культур [39,28].

В експресивних культурах ділових відносин партнери можуть дозволити собі переривати монолог партнера, що для стриманих культур є недопустимим. У системі крос-культурного спілкування існує також індивідуалістична і колективістська культури.

Перша культура ґрунтується на засадах автономії особистості, поваги до її прав і свобод, друга – спрямована на збереження, постійне відтворення національних звичаїв, традицій, норм. Представники західноєвропейських індивідуалістичних культур акцентують увагу на інформації, а не на способі її донесення. Для них властиве лаконічне мовлення, логічно вмотивоване, послідовне, точне мислення.

Носії колективістських культур у спілкуванні звертають увагу на контекст повідомлення, тобто не тільки на те, про що йдеться, але й як це висловлюється. У професійно-ділових стилях спілкування різних європейських країн є суттєві відмінності. На сучасному етапі розширення міжнародних контактів і співробітництва в усіх сферах їх варто знати і враховувати, аби досягти взаєморозуміння й успіху у спілкуванні.

У міжнародній співпраці виокремлюють арабську, азійську та американську моделі комунікативної поведінки у бізнесі, які конкретизуються відповідними національними бізнес-культурами й відрізняються як у вербальному, так і невербальному аспектах.

Щодо європейської культури ділового спілкування, то вона не є монолітною, а поєднує в собі різні типи комунікативної поведінки у міжнародній співпраці: формально-ієрархічні та егалітарні, максимально стримані та експресивні, монохромні і поліхронні культури спілкування, бізнес-культур орієнтовані на стосунки. Попри істотні відмінності всі європейські культури ґрунтуються на принципах автономії особистості, гідності людини, що відрізняє їх від колективістських культур арабо-азійського світу[11,12].

Л.П. Черток, коротко охарактеризував основні особливості ділового етикету і, відповідно, спілкування, в окремих англійських країнах. Американська культура ділового спілкування належить до монохронної, неформально-ієрархічної, помірковано-експресивної культури, орієнтовано на угоду. Американське суспільство відноситься до так званих культур з низьким рівнем контексту. Це означає, що в ділових переговорах з

американцями не слід заглиблюватися в словесні нетрі, демонструючи свою ерудицію і вміння вибудовувати складні лінгвістичні конструкції. Якщо виражатися занадто вишукано, вас можуть запідозрити в бажанні похизуватися своєю освітою, зверхністю і тим самим принизити партнера по спілкуванню[41,22].

Головною особливістю американського стилю спілкування є високий професіоналізм, не надто офіційна атмосфера спілкування, що дозволяє їм досить швидко перейти на звертання по імені. У спілкуванні американці досить відкриті, їм не подобається показна формальність. Вони ввічливі, демократичні, не зважають на вік та соціальний статус співрозмовника. Однак дружні стосунки у них досить формальні, а глибока емоційна прихильність серед ділових партнерів – доволі рідкісне явище. Їх суттєві національно-психологічні особливості чітко проявляються у діловитості і практичності вирішення проблеми[11,22].

Пропозиції починають обговорюватися із загального питання, поступово переходячи на деталі. Розгляд будь-яких питань ґрунтується на логічній аргументації. Стосовно стилю ділових переговорів, слід зауважити, що американські партнери дуже позитивно сприймають професійну презентацію з наочними прикладами, цифрами. Розмовляють американці, зазвичай, досить голосно. Цінують гумор і добре реагують на жарти, краще не дуже витончені. Люблять посміхатися і чекають посмішки від співбесідника. Відсутність посмішки сприймається як свідчення певних проблем. Американці завжди налаштовані на успіх. Вони доволі настирливо намагаються реалізувати свої цілі, переслідуючи власну вигоду. Іноді їх самовпевненість, завищена оцінка власних сил і можливостей, егоцентризм можуть спричинити непорозуміння у спілкуванні.

Слід також враховувати патріотизм, притаманний більшості американців. Вони самі можуть критикувати свою країну, але дуже негативно сприймають це з боку інших. Це ж стосується і питання дотримання свобод. Для американців свобода – найвища цінність. Для

налагодження продуктивних ділових стосунків з американськими партнерами слід також знати, що для американців важливим є прямий контакт очей в процесі ділового спілкування. Також партнерам під час ділової зустрічі варто мати з собою не тільки візитки, а й CV (curriculum vitae – автобіографія, короткий життєвий шлях), який містить необхідну інформацію про особу.

Дуже цікавою є специфіка ділових відносин у Великій Британії. Англійці (британці) відрізняються, насамперед, стриманістю, деякою манірністю поведінки. Представники цієї нації небагатослівні, уникають категоричних тверджень або явного прояву незгоди. Відзначаються дуже розвиненим відчуттям справедливості, не терплять проявів підступності й хитрощів, надзвичайно пунктуальні і цього ж вимагають від партнерів. Під час ведення справ покладаються на чесність партнерів. Великого значення надають званням і титулам, не люблять звертатися до малознайомої людини по імені.

У Великій Британії дотепер шанують аристократичні традиції. Часто особисті успіхи людини вважаються менш значущими, ніж приналежність до знатного роду. Статус багато в чому залежить від регіону, в якому народилася і виховувалася людина, її соціального походження. У ділових стосунках британські бізнесмени надають перевагу партнерам, яких добре знають. Чим триваліші стосунки, тим вища ймовірність досягнення позитивного результату у співпраці. Досить важливо справити якнайкраще враження на британських ділових партнерів при першій зустрічі. У Великій Британії великого значення надають письмовим рекомендаціям. Особливості англійського стилю спілкування зумовлені парадоксами англійського характеру, до яких належать: поєднання конформізму та індивідуалізму, ексцентричності й логічності, привітності й замкнутості, відчуженості й співчутливості, простоти й снобізму [55].

Під час професійно-ділового спілкування англійці, як правило, врівноважені, спокійні, уникають гострих проблем. Фізичні контакти не

варто практикувати (поплескування по плечу, дружній дотик). Так само не слід дуже близько підходити до співбесідника, оскільки те, що для італійця чи француза є цілком нормальним, для британця – непристойність, прояв фамільярності. Англійці відомі своєю схильністю і вмінням вичікувати. Нічим не видаючи своїх намірів, вони шукають рішення зручного для обох сторін. При цьому його приймають повільніше, ніж, наприклад, французи. Попри певну некомунікабельність їх не варто вважати індивідуалістами, а за зовнішньою стриманістю, підкресленою ввічливістю часто приховується душевне сприйняття навколишнього світу, емоційність, здатність до співчуття.

Гумор є характерною складовою британської комунікативної культури, її національним надбанням. Веселі жарти та анекдоти, які зазвичай зрозумілі і для представників інших культур, часто допомагають британцям налагоджувати позитивні стосунки з діловими партнерами. При цьому, жартуючи, вони можуть зберігати цілковиту незворушність. Безперечно, ділове спілкування в сфері медицини буде відрізнятися від ділового спілкування при веденні міжнародного проекту в сфері культури. Проте, ми зосереджуємось саме на другому.

Перейдемо тепер до однієї з найбільш складних проблем культурної взаємодії в системі міжнародного менеджменту комунікації більш розгорнуто. Її розгляд в контексті крос-культурного підходу. Виділимо формування тих ключових питань, від яких залежить ефективність обміну управлінською інформацією в багатонаціональному колективі міжнародної фірми. Одночасно розглядаються і відповідні комунікативні особливості, притаманні багатонаціональним колективам.

Практика міжнародного менеджменту дозволяє сформулювати низку ключових проблем, з якими менеджер зустрічається в управлінні міжнародними проектами в закладах культури і які суттєво залежать від культурного фону [59]:

1. Мовні бар'єри

Першою і природною перешкодою для ефективної комунікації менеджерів різних країн є мовні бар'єри. Практика міжнародних закладів культури запропонувала кілька основних рецептів розв'язання цієї проблеми, і першим серед них потрібно визнати спілкування на міжнародній мові комунікацій - англійській. Знання англійської в обсязі, достатньому для серйозних ділових контактів, абсолютна і неодмінна вимога для будь-якого міжнародного менеджера в сучасних умовах.

Суттєво гірше виглядає з точки зору ефективності комунікації робота через перекладача, що, на жаль, є характерним для багатьох закладів культури. Оскільки особисті і конфіденційні домовленості, врахування тонких нюансів ділової бесіди, створення невимушеної атмосфери і навіть досить корисний іноді гумор - обов'язкові атрибути ділового спілкування, зрозуміло, що робити це через перекладача - не кращий вихід з положення.

Якщо говорити про конкретні національні мови, то слід зазначити, що виключно корисність для проектування, оволодіння ними, і досвід багатьох мультинаціональних закладів чітко доводить це. Більше того, для всіх без винятку націй той факт, що менеджер володіє їхньою мовою, - приємна характеристика професіонала, а якщо говорити про країни Сходу і Півдня, то тут це сприймається з особливим почуттям, оскільки в колоніальних умовах значення рідної мови принижалось і генетична пам'ять багатьох народів, відповідно, оцінює його знання іноземцем як знак особливої поваги. Те ж відноситься і до мов, особливо важких для вивчення, наприклад, європейцем.

Суттєву допомогу в подоланні мовного бар'єру, і загалом в налагодженні комунікацій всередині закладу культури надають місцеві спеціалісти і менеджери, які володіють мовою країни базування.

Резюмуючи, зазначимо: мовна проблема є першою і головною культурною проблемою, розв'язання якої повинно бути знайдено вже на перших кроках аналізу культурного зовнішнього середовища.

2. Невербальне спілкування. Свого роду доповненням до мовної проблеми є проблема невербального спілкування, тобто оцінки і обліку того,

що може бути названо спілкування без слів (жестів, пози, форми привітань, різного роду ритуали тощо). Гарне знайомство міжнародного менеджера з тонкощами невербального спілкування - свого роду лакмусовий папірець, за яким можна оцінити глибину проникнення в тонкощі національної культури. Але, що ще важливіше, тільки 7% основної інформації в ході спілкування передається словами, 55% - виразом обличчя, позами, жестами, 38% - через інтонацію і модуляцію голосу. Не вчасно вставлена у розмову пауза, безневинний (з точки зору своєї культури) жест, неадекватно сприйнятті співбесідником із іншої культури, - все це може не тільки спотворити враження від реально сказаного, але й визвати жорстко негативну особисту реакцію співбесідника, лише тому, що «...ми сприймаємо людей іншої культури крізь призму нашої власної культури» [14,45].

3. Сприйняття. На особливому місці в ряду розглянутих проблем варто відзначити сприйняття. Немає сумніву в тому, що негативний досвід, набутий раніше у спілкуванні з тією чи іншою особою, буде накладати істотний відбиток на те, як ми сприймаємо і інтерпретуємо інформацію, одержувану від нього взагалі - це добре відомо будь-якому менеджеру. Але дещо сильніше можуть в цьому розумінні діяти уявлення, переконання і традиції національно-культурного характеру, тим паче, коли вони взаємодіють з аналогічними константами інших, часто суттєво відмінних культур. Прояв глибокої поваги до старших за віком в ході ділової бесіди буде природнім і необхідним у рамках східної та ісламської культур, але представник західної культури може сприйняти це як ознаку відсталості партнера, його бажання залишити персонал на займаних ним посадах, що в його уявленні є свого роду гальмом прогресу. У свою чергу, інформація про високий рівень освіти молодих менеджерів як один з основних переваг західного партнера може бути абсолютно неадекватно сприйнято його партнерами зі східної або африканської культури, які звернуть головне увагу на брак життєвого досвіду.

Для врахування нюансів сприйняття – необхідна риса професійно підготовленого міжнародного менеджера. Особливу роль в цьому відіграє достатнє знайомство з теоріями культури, що базується на ціннісних засадах: зрештою, сприйняття найістотніше залежить від сповідуваних цінностей, а вони і є серцевиною культури.

4. Стереотипи. Стереотипізація може розглядатися, як похідна від неадекватного сприйняття: дійсно, приклеюючи якісь ярлики представникам іншої нації або іншої культури, людина, по суті, відмовляється від об'єктивного сприйняття і аналізу інформації, замінюючи все це свого роду національними штампами.

Національна стереотипізація, як правило, досить складний продукт розвитку тієї чи іншої культури, впливу певної ідеологічної обробки, політичних подій і інших процесів. Але які б зусилля не прикладали тут будь-який, навіть самий грамотний менеджер, головне в подоланні цієї важкої спадщини - виховання в суспільстві, і, звичайно, це - глобальна і протяжна в часі проблема.

5. Обставини часу і місця. Особливі труднощі в комунікації пов'язані з обставинами часу і місця, і тут можна виділити три головних моменти.

1) Значення плану і порядку в комунікації: їх дотриманню надається особливе значення у східній і ісламській культурі, у той час як західна звертає на це набагато менше уваги. Небезпека ж, яка підстерігає міжнародного менеджера в цьому питанні очевидна: зміна порядку зустрічі, заздалегідь узгодженої програми переговорів, спроба почати обговорювати раптово з'явилися теми тощо - все це може бути розцінено представниками відповідних культур як спроба партнера погіршити їх позиції на переговорах і в майбутніх спільних справах взагалі.

2) Міжнародному менеджеру варто мати на увазі, що місце ділового контакту за певних обставин також відіграє важливу роль в ефективності комунікації. У бізнес-літературі чимало прикладів того, як італійські або латиноамериканські бізнесмени дещо шокують своїх партнерів із США або

Скандинавії, запрошуючи їх на ділові бесіди у кафе або бар, де гостинні господарі ведуть приватні бесіди зі своїми друзями і родичами. Знайомство з такими, загалом не настільки важливими, елементами чужої культури дозволяє грамотному міжнародному менеджеру нормально сприймати деякі дивовижності такого роду і ефективно вести комунікації за будь-яких умов (зауважимо принагідно, що партнеру приємно і втішно ваше дружнє сприйняття цих дрібниць, а не збентежений вигляд і явне невдоволення, і це, звичайно, позитивно відбивається на результатах комунікації).

3) В переліку особливо делікатних питань комунікації варта уваги повага до часу (пунктуальність). Як зазначалося вище, цінність цієї якості дуже висока у США і в Європі, але, наприклад, країни латиноамериканського кластеру не приділяють цьому питанню серйозного значення, і запізнення бізнесмена на ділову зустріч на півгодини або навіть на годину не тут вважають великою проблемою. Відповідно знайомство міжнародного менеджера з цією стороною національної ділової культури допоможе адекватно побудувати поведінку і доцільні реакції під час контактів.

6. Етика. У будь-якій національній культурі питання моралі і етики відіграють першорядну роль, і вони можуть надавати досить значний вплив на ефективність комунікації. Не менеджери знають різноманітні приклади із практики міжнародних комунікацій як в діловій, так і в політичній сферах, показують важливість урахування морально-етичної складовою в різних формах інформаційного взаємодії. Від питань зовнішнього вигляду на ділових переговорах у чужій країні і до великих проблем моральної прийнятності тієї чи іншої реклами з точки зору норм даної культури - у всій цій широкій гамі питань міжнародний менеджер повинен проявляти глибоке знайомство з місцевою культурною традицією і максимум такту при оцінці прийнятності тих чи інших комунікаційних кроків і дій. Нехтування цим правилом може створити самою менеджера, і для його фірми серйозні проблеми в країні перебування.

7. Інформація в системі управління. Нарешті, ще одна проблема, яка суттєво впливає на ефективність комунікації в міжнародній організації, обробку і прийняття рішень.

Загальновідомий факт, що ділові культури різних націй істотно різняться за такою характеристикою, як контроль над інформацією, що циркулює у фірмі, включаючи і ту, яка попадає у фірму із зовнішнього середовища і поступає в середовище від організації. Одночасно суттєву роль відіграють і ті інформаційні контури, які так чи інакше задіяні в системі управління, їх взаємодія (чи відсутність такої) між собою.

Структури управління у фірмах арабських країн майже зовсім позбавлені якого б то не було інформаційного обміну, а китайські системи менеджменту чітко дозуються і повністю контрольованою інформацією в умовах жорсткого централізованого управління нею. Дуже цікаво трактується італійська комунікативна система, у якій інформація циркулює в рамках замкнених частин окремих ієрархічних структур, а обмін інформацією між цими структурах майже не відбувається.

Не розбираючи більш національну комунікативну специфіку, відзначимо лише найбільш важливий висновок: щоб до кінця розібратися в цій складній проблемі, міжнародному менеджеру знадобиться не один рік практичної роботи в країні перебування, але ця робота буде успішною і продуктивною при двох неодмінних умовах: по-перше, він повинен постійно мати на увазі наявність цієї проблеми і необхідність розібратися і, по-друге, він повинен для початку хоча б мати загальне уявлення про національні особливості внутрішньорганізаційної комунікації.

8. Етноцентризм. Суттєвою перешкодою на шляху ефективної комунікації є і різноманітні прояви етноцентризму, тобто переконання у вищості своєї нації над іншими в інтелектуальній, економічній, естетичній, силовій та інших сферах, не кажучи вже про крайній прояв цього забобону - шовінізм. Викривлене сприйняття, упередженість оцінки, небажання уважно аналізувати іншу інформацію, інформаційні наслідки етноцентризму

очевидні, і не було б необхідності ще раз говорити про них, якби не одна суттєва обставина [44].

Справа в тім, що у своїх неявних проявах етноцентризм може здаватися досить нешкідливим і саме в такому вигляді він притаманний багатьом цілком інтелігентним менеджерам, в тому числі і міжнародним. Між тим саме ці неявні прояви найчастіше бувають подвійно небезпечні: з одного боку, сам менеджер не звертає уваги на своє неадекватне сприйняття інформації, а з іншого - його підлеглі, знову-таки враховуючи м'яжку форму даного забобону, не наважуються прямо підняти це питання, а різного роду нерозуміння і навіть образи між тим накопичуються [38].

Перед тим як менеджер розпочне планування міжнародного культурного проекту йому необхідно ознайомитись із комунікаціями даної культури і ретельно вивчити культурний фон. Заздалегідь розглянути крос-культурний аналіз країни з якою буде міжнародна співпраця. Не варто недооцінювати даний крос-культурний аналіз, так як при управлінні міжнародними проектами саме менеджери закладів культури визначають ці комунікативні фактори. Також є інші фактори, які впливають на міжнародний проект, розглянемо детальніше в наступному підрозділі.

3.2. Фактори впливу на міжнародний проект

В той час як фактори зовнішнього середовища, описані вище, в тій чи іншій мірі впливають на всі заклади культури, середовище закладів культури, діючих на міжнародному рівні, відрізняється підвищеною складністю. Остання зумовлена унікальною сукупністю факторів, що характеризують кожну країну. Економіка, культура, кількість і якість трудових і матеріальних ресурсів, закони, державні заснування, політична стабільність, рівень технологічного розвитку відрізняються від країни до країни. При плануванні міжнародного культурного проекту для стимулювання контролю, керівники повинні приймати відмінності в розрахунок.

Коли заклад культури починає вести свої справи за межами внутрішнього ринку, відповідні процедури підлягають модифікації під ті або інші конкретні фактори оточення. Заклад повинен визначити, в якому відношенні нове середовище відрізняється від більш звичної всередині країни, і вирішити, як слідє змінити теорію і практику управління в нових умовах. Однак аналіз факторів міжнародної середовища являє собою важку нагальну задачу[25,26].

Керівники можуть виходити з передумови про некоректну подібність ділової практики вдома і за кордоном. Наприклад, фірма «Макс Фэктор, Резлон енд Ейвон» зазнала невдачі, намагаючись проникнути на ринок косметики Японії. Серед факторів, які обмежили збут продукції в Японії наступні: споживання парфумів тут незначно, вважається, що креми для імітації засмаги, як і сам засмага, спотворюють людину, екстракти для добавки в ванну не популярні. Фірма «Кэмибелл Суп» зіткнулася з подібними проблемами, вклавши 8 млн. дол. в просування розчинних супів на бразильський ринок. Коли з'ясувалося, що реальний збут істотно відрізняється від того, що прогнозувалося, зібрали додаткову інформацію, щоб зрозуміти, чому це відбулося. Поглиблене інтерв'ювання показало, що бразильські господині втрачають відчуття домашнього затишку, якщо все, що від них вимагається при варінні супу - налити води в кастрюлю[48].

Якщо «Кемпбелл Суп» зуміла оцінити особливості міжнародного середовища, то фірма «Сіре» в цьому досягла успіху. Перед тим ніж почати планувати відкриття кількох магазинів роздрібної торгівлі з Іспанії, фірма встановила, що її потенційні конкуренти не надають кредиту споживачам. Справа в тому, що багато іспанців вважають покупку в кредит ознакою неплатоспроможності, що для них неприпустимо і соромно. Внаслідок такого роду вивчення середовища фірма «Сіре» відмовилася від продажу своїх товарів в Іспанії в кредит.

Управління міжнародним проектами поширюється на сфери діяльності, які пов'язані з переміщенням та популяризацією культури,

ресурсів, товарів, послуг через національні кордони. Якщо говорити про популяризацію певної культури народу, через міжнародні проекти, то це можуть бути готові компоненти, одяг, стави, традиції.

З 60-х років сектор міжнародного проектування у сфері культури набуває особливу значимість для американських та іноземних організацій. Інвестиції американських підприємств за кордоном зросли з 3,3 (1960 р.) до 78 (1970 р.) і більш ніж 168 (1975 р.) млрд. дол.

Між 1970 і 1980 рр. збут американської продукції в інших країнах зростав зі швидкістю близько 10% в рік[43].

Підприємства культури можуть проникати на міжнародні ринки різними шляхами[31]:

Експорт. Самий простий шлях проникнення на міжнародні ринки - експорт продукції. Хоча організація продовжує виробляти всю продукцію у своїй країні, вона може для координації експорту створити незалежну торговельну компанію або посередницьку службу, яка буде полегшувати укладання угод з іноземними покупцями чи замовниками. З розширенням експорту організація може створити експортний відділ з управляючим по експорту, що відноситься до середнього рівня в ієрархії управління.

Ліцензування. Підприємство може продати ліцензію на виробництво своєї продукції іноземній компанії або державі шляхом угоди про ліцензійні платежі. Відповідно до цієї схеми, українська компанія надає іноземній компанії або державі право використовувати патенти або технологію, виробничі секрети, а також надає технологічну і адміністративну підтримку. Іноземна компанія або держава, в свою чергу, відшкодовує затрати компанії у формі ліцензійних платежів або плати за послуги.

Спільні підприємства. Організація спільного підприємства полягає в тому, що дві або більша кількість приватних компаній або держав вкладає кошти у виробничі потужності. Учасники є рівними партнерами і отримують прибуток в залежності від частки пакету акцій кожного у спільному підприємстві.

Прямі капіталовкладення. Найбільша прихильність міжнародних проєктів виникає тоді, коли керівництво вирішує випускати продукцію своєї фірми за кордоном і зберігати повний контроль над виробництвом, маркетингом, фінансами і іншими ключовими функціями.

Важливим елементом є фактори міжнародного середовища. Щоб пристосувати свої послуги і продукцію до характеристиками того чи іншого міжнародного оточення, керівники організації повинні навчитися розуміти чинники кожного міжнародного середовища. Якщо вони вважають, що середовище іншої країни аналогічне внутрішній, існує велика небезпека помилкових посилок і рішень[58].

Наш розгляд факторів середовища, в якій функціонує міжнародний бізнес, зосереджене на чотирьох факторах - культурі, економіці, законодавстві, державному регулюванні і політичній обстановці.

На думку Н.М. Богунова , політико-правові фактори – це обмеження в процесі прийняття рішень, котрі є результатом правових та управлінських рамок, в яких фірма повинна або збирається здійснити проєкт [5,24]. Ці рамки накладають на фірму обов'язки захисту споживачів і довколишнього середовища, виконання антимонопольного законодавства, сплати податків, встановлення мінімального рівня заробітної плати тощо. Державні нормативні акти, включно закони і підзаконні адміністративні акти, мають обмежувальний характер і відповідно істотно звужують рамки проєкту. З іншого боку, нормативні акти можуть сприяти реалізації проєктів у результаті пільг щодо оподаткування, державних субсидій, дотацій, пільгових кредитів.

Політичні умови мають велике значення, особливо в довгостроковій перспективі. Зміна курсу політичного керівництва або навіть зміна чиновників на міністерському рівні можуть істотно вплинути на долю проєкту, а також на працездатність і моральний стан персоналу проєкту. Аналіз політичних умов і політичний прогноз є неодмінним компонентом інституційного аналізу.

Останнім часом широкого застосування набула теорія раціональних очікувань, яка дає нам змогу відповісти на питання, як підприємцеві враховувати в своїй діяльності можливі дії державних органів у галузі оподаткування, фінансової політики, регулювання і т.п.

Аналіз правових факторів у рамках інституційного аналізу відіграє важливу роль. Знання правового середовища і вміння до нього пристосуватися дає змогу уникнути зайвих витрат. Розробник проекту повинен завжди стежити за змінами правового середовища і навіть уміти прогнозувати ці зміни. Основними компонентами правового інвестиційного середовища є режим інвестування, податкове оточення, валютний режим та режим зовнішньої торгівлі. Правове середовище в Україні досить мінливе і потребує спеціального вивчення перед розробкою проекту[62].

Економічні фактори. Число інституційних проблем різко зростає, якщо політика уряду серйозно змінює економічні умови здійснення проекту. Необґрунтований курс обміну валют або торговельної політики може не тільки вплинути на фінансові доходи, а й здатен спричинитися до неефективного відволікання сил, скажімо, на подолання бюрократичних перепон. Державна політика цін або податкова політика при неправильному тлумаченні ринкових сигналів може ввести менеджерів в оману.

Особливо наочним є вплив державної цінової та бюджетної політики на економічну й фінансову діяльність у рамках проекту. Водночас цей вплив відвертає увагу від функцій розвитку нових інститутів і підриває стимули, моральний стан і можливості менеджменту в самих організаційних структурах. Оцінка діяльності менеджерів і співробітників проекту обмежується, оскільки вину за незадовільну роботу організації завжди можна покласти на економічну ситуацію, яка заважає організації виконати завдання, що стоять перед нею.

Економічне середовище проекту характеризується такими основними компонентами [61]:

- структура внутрішнього валового продукту;

- рівень інфляції;
- бюджетний дефіцит;
- вартість кредитів.

Внутрішній валовий продукт (ВВП) відображає ринкову цінність усіх кінцевих благ, вироблених у країні протягом року. Статистика ВВП, згідно з системою національних рахунків, ведеться в Україні з 1990 року. Аналіз структури ВВП дає змогу зробити висновок про макроекономічний клімат країни та загальні інвестиційні потреби.

Рівень інфляції залежить від кількох факторів: темпів приросту грошової маси, темпів зміни швидкості обігу грошової маси і темпів зміни обсягів виробництва. Рівні інфляції визначаються експертним шляхом у рамках макроекономічного аналізу. Розрахунки рівнів інфляції є неодмінною умовою аналізу економічного середовища проекту.

Бюджетний дефіцит є фактором зростання грошової маси в обігу. Нормальним вважається рівень дефіциту консолідованого державного бюджету, який не перевищує 4% від ВВП. Якщо планується більший дефіцит, це неминуче спричиниться до грошової емісії та інфляції. Вартість кредитів та умови надання позик аналізуються, щоб обрати кредитну політику фірми[55].

Варто детально розглянути фактори, що впливають на розвиток міжнародних розрахунків при здійсненні міжнародних проектів в сфері культури.

На стан міжнародних розрахунків впливає багато різних обставин, наприклад, економічні і політичні відносини між країнами; становище країни на товарних і грошових ринках; ступінь державного регулювання ЗЕД і його ефективність; валютне законодавство; міжнародні торгові правила і звичаї.

В зв'язку з цим систему міжнародних розрахунків можна розглядати як відносно самостійну, яка має свої особливості[51]:

По-перше, на відміну від внутрішніх, міжнародні розрахунки регулюються не тільки національними нормативними і законодавчими

актами, але й міжнародними законами, банківськими правилами і звичаями. Наприклад, такими як Єдиний чековий закон, прийнятий Женевською вексельною конвенцією в 1930 р.

По-друге, міжнародні розрахунки здійснюються в різних валютах. Тому, з одного боку, на їх ефективність впливає динаміка валютних курсів. А з другого боку, нормальне функціонування товарно-грошових відносин можливе тільки в умовах вільного обміну національної валюти на валюти інших країн. Інакше кажучи, найбільш ефективна участь тої чи іншої країни в міжнародному розподілі праці і міжнародних торгових розрахунках можливе тільки на основі конвертованої валюти. Як відомо, в даний час існують три групи:

- 1) ВКВ — вільно конвертована (обмінна) валюта. Це валюта, яка вільно і необмежене міняється на інші іноземні валюти.
 - 2) ЧКВ — частково конвертована валюта (проміжна група). Це національні валюти, в яких використовуються валютні обмеження для резидентів і по окремих видах операцій.
 - 3) Замкнута (неконвертована) валюта, яка функціонує в межах одної країни і не обмінюється на іноземні валюти. Обмінність національної валюти забезпечує: вільний вибір господарськими об'єктами найбільш вигідних ринків збуту і закупок в середині країни і за кордоном; більш активне залучення іноземних інвестицій і розміщення інвестицій за кордоном; стимулювання впливу іноземної конкуренції на підвищення ефективності, гнучкості й адаптації національних підприємств до середовища, що міняється; підтягування національного виробництва до рівня міжнародних стандартів по цінах, витратах, якості й асортименту; можливість здійснення міжнародних розрахунків в національній валюті.
- По-третє, особливістю міжнародних розрахунків являється й те, що в країнах з частково конвертованою валютою держава використовує певні валютні обмеження.

Валютні обмеження являють собою законодавчу чи адміністративну заборону, лімітування і регламентацію операцій резидентів і нерезидентів з валютою й іншими валютними цінностями. Звичайно, валютні обмеження стають причиною негативних наслідків. Вони звужують можливості й підвищують витрати валютного обміну і платежів по зовнішньоторгових угодах. Однак вони об'єктивно необхідні. Це пов'язано, насамперед, з нестачею валюти, наявністю зовнішньої заборгованості, погіршенням платіжного балансу. Валютні обмеження в даній ситуації вводяться з метою концентрації валютних цінностей в руках держави, вирівнювання платіжного балансу, підтримання валютного курсу валюти своєї країни. Валютні обмеження здійснюються різними способами: блокування виручки експортерів від продажу товарів в даній країні; повний чи частковий обов'язковий продаж валютної виручки експортерами центральному банку або іншим вповноваженим банкам; заборона оплати імпорту деяких товарів іноземною валютою; регулювання строків платежів по експорту й імпорту [63].

В Україні до валютних обмежень відносяться: обов'язковий продаж експортерами 50% експортної валютної виручки (введена з вересня 1998 р.), регулювання строків платежів і поставок по експортно-імпортних операціях, обмежувальний характер продажу валюти імпортеру, контроль за здійсненням інвестицій за кордоном, контроль за залученням іноземних кредитів, регулювання Інвестицій нерезидентів і т.д.

В цих умовах закладам культури необхідно сумлінно вивчати і постійно враховувати в своїй роботі питання експортного й імпортного ліцензування, валютного контролю, податкового законодавства, технічних стандартів і вимог, особливості тарифів і квот, антидемпінгових законодавств, наявності конвертованої валюти і стабільності валюти в країні потенційного іноземного партнера[60].

При здійсненні міжнародного проекту менеджерам важливо враховувати всі названі фактори, але найбільшої уваги потребує питання

міжнародних розрахунків з країною-партнером, правила розрахунків повинні бути прописані ще при розробці проекту та уведені до його запуску. Це призведе до мінімальних ризиків щодо фінансового забезпечення міжнародного проекту.

3.3. Вимоги до менеджера у впровадженні мистецького проекту

Мистецький проект здійснює програми у сфері культури. Він має визначену ціль, початок і закінчення.

Менеджери СКД визначають категорії учасників мистецького проекту. Крім, фахівців, які володіють технологією проектування і займаються проектною діяльністю на професійному рівні, учасниками розробки і реалізації змістової частини проектів (особливо на етапі його впровадження) можуть бути такі суб'єкти управління [16, 14]:

1. Органи ухвалення рішень у сфері культури, чії функції пов'язані із забезпеченням розробки програм, проектів, їх затвердженням, контролем за реалізацією.
2. Державні і недержавні установи, організації, наукові та експертні ради, здатні узяти на себе відповідальність за розробку, наукове обґрунтування, кваліфіковану експертизу програм, проектів.
3. Творчі об'єднання, добродійні організації можуть проводити спеціальні заходи, спрямовані на привернення уваги населення, засобів масової інформації до програм, проектів (прес-конференції, виставки, концерти, аукціони, масові акції тощо).
4. Громадськість, для якої участь в їх реалізації є способом культурного наповнення життя, і слугує об'єднуючим і соціалізуючим чинником.

Включення громадськості в процес розробки, обговорення і реалізації проектів важливо і тому, що стимулює самоорганізацію і самодіяльність населення, сприяє формуванню стабільних ініціативних груп і соціальних спільнот за місцем проживання. Для залучення та ефективної участі

громадськості необхідні консультації фахівців, а також відповідна матеріальна і організаційна підтримка.

Прикладом можуть слугувати такі культурні заходи [18, 14]:

- державні та загальноміські свята;
- організаційно-масові заходи;
- збереження та використання об'єктів культурної спадщини;
- розвиток парків культури та відпочинку;
- розвиток туристично-екскурсійного обслуговування;
- відродження, збереження та розвиток народних художніх промислів;
- впровадження енергозберігаючих технологій в закладах культури.

Стратегічна мета цих проектних заходів – забезпечити доступ до культурних цінностей усім соціальним групам і категоріям населення, стимулювати суб'єкти культурної сфери, зробити реальністю соціально-культурні програми.

Соціокультурні, соціальні, культурні проекти мають більш узагальнену схему, оскільки включають систему підпроектів, які розробляються більш детально [18, 17]:

1. На першому етапі йдеться про обміркування, обговорення й точне формулювання проекту. Важливим постає питання: «Що саме хоче досягти ініціатор мистецького проекту?» Це дає змогу визначити конкретні кроки й необхідні ресурси для проекту.
2. У подальшому, складання розгорнутого плану проекту, його обговорення служать базою для побудови сітьового графіку проекту, який дає можливість передбачити процес просування проекту.
3. Будується ресурсна гістограма (графічне відображення потреб проекту в тому або іншому виді ресурсів у певний часовий період).
4. Розклад мистецького проекту включає:
 - детальний аналіз всіх дій, які необхідні для виконання проекту;
 - реалістичні оцінки часу на кожний вид діяльності;
 - обміркувати взаємозв'язки між різними видами робіт.

5. Важливими компонентом проектування є визначення ресурсів: людських, обладнання, матеріалів, інструментів, споруд, транспорту тощо.

6. Особливе місце посідає контроль виконання проекту. Послідовне відстеження виконання робіт гарантує об'єктивну оцінку поточного стану проекту. Звіти щодо просування проекту відповідно початкового плану дозволяють відокремити реальне від того, що передбачається. Послідовно враховуються зміни, які відбулись в проекті. Оновлюється поточний стан мистецького проекту та розробляються нові завдання. Фіксуються відставання або випередження плану реалізації проекту. Це робиться для уникнення субе'ктивізму.

В. Карлова вважає, що основними ознаками проекту в культурно-мистецькій сфері є такі [13, 44]:

- зміна стану проекту задля досягнення його мети;
- обмеженість у часі;
- обмеженість ресурсів;
- неповторність.

К. Ф. Грей, вважає, що необхідно враховувати основні положення технології проектування [10,14]:

1. Мистецькі проекти народжуються в певному середовищі. Середовище проекту живить його різними ідеями, підходами, інструментами, ресурсами (включаючи матеріальні ресурси) і засобами розв'язання проблем проекту, тобто формує його оточення.

2. На відміну від традиційного розуміння терміну «проект», прийнятого в українській мові (сукупність документацій, креслень і розрахунків, необхідної для створення об'єкта), варто спиратись на трактування терміну «проект» в англійській мові: визначення проекту як інвестиційної акції, що передбачає вкладення певної кількості ресурсів, в тому числі грошових, матеріальних, людських для отримання запланованого результату і досягнення певної мети у визначені терміни. Також за основу береться твердження фахівців, що проект можна визначити як цілеспрямоване,

заздалегідь обмірковане і заплановане створення об'єкту, продукту, системи, підприємства, розв'язання проблеми, а також їх зміна або модернізація.

3. Більш високий рівень має проект, для якого характерними є певна складність інтелектуального, культурного продукту.
4. Проектна діяльність відноситься до розряду інноваційної, творчої діяльності, бо вона припускає перетворення реальності, будується на базі відповідної технології, яку можна уніфікувати, освоїти й удосконалити.
5. В основі будь-якого соціокультурного проекту лежить здатність розробників проекту підготувати і провести культурну акцію (або систему заходів і акцій), заздалегідь обґрунтувавши її ідею (задум), визнавши цілі і завдання, передбачувані засоби їх вирішення.
6. При проектуванні підґрунтям є розуміння соціальної діяльності як ціле орієнтованої активності, зміст якої заданий роллю.
7. Технологія розробки мистецьких проектів і програм припускає попереднє визначення меж проектування.
8. Основою для створення мистецьких проектів є нормативно-законодавчі акти України.

А. П. Марков зазначив, що культурні проекти, комунікативно-культурні проекти мають специфічну побудову, яка включає в себе основні елементи технології проектування[29,44]:

1. Пріоритетні області проектування - це найбільш значущі в соціальному плані сфери соціально-культурного життя (і відповідні їм види діяльності), що характеризуються максимальною концентрацією проблем та володіють можливостями і ресурсами оптимізації життєдіяльності. (Аналіз ситуації, що характеризує сукупність обставин та умов функціонування суспільства в цілому і локальної ситуації, що фіксує соціальні, соціально-демографічні і культурні проблеми конкретної територіально-адміністративної одиниці).
2. Аудиторія проекту - носій соціально-культурних і особових проблем, тобто соціальна категорія або група населення, котра характеризується

специфічними соціальними і культурними особливостями та відрізняється від інших груп «компетенцію умов і процесів життєдіяльності».

Моніторинг та аналіз:

- проблем, носієм яких є дана спільність;
- соціально-культурних особливостей (цінностей, звичаїв, традицій), регулюючих поведінку і соціальну взаємодію в спільноті; знань, умінь і навичок, якими володіють члени спільноти і які можуть бути використанні як засіб вирішення проблемної ситуації;
- ресурсів, потенційно доступних членам спільноти і які можна задіяти в ході реалізації проекту.

3. Інструментальна, змістова частина проектування є передбачуваною системою дій, що розгортається назустріч цільовому блоку, полягає у виявленні необхідних для вирішення завдань ресурсів (засобів), визначення методів досягнення мети (які конкретизуються у вигляді заходів і змісту діяльності), а також форм організації зусиль суб'єктів, задіяних в процесі реалізації проекту.

Методи (це шляхи і способи досягнення мети і рішення задач), засоби (сукупність прийомів і операцій досягнення мети) форми (це певним чином впорядкована діяльність, спосіб організації змісту, методів, засобів, виконавців і аудиторії проекту) практичні заходи тощо.

4. Практичні заходи служать основним інструментом реалізації цільової установки проекту. Вони фіксують початок і етапи реалізації проекту, визначають напрями, види, форми і зміст діяльності, привернуть додаткові ресурси, необхідні для реалізації цілей і завдань кожного етапу.

У рамках конкретного проекту зміст методів, прийомів та заходів визначається і конкретизується спільно з фахівцями (наприклад, працівниками установ культури, дозвілля, освіти, на базі яких він реалізується), що професійно володіють тими видами соціально-культурної діяльності, які в рамках проекту використовується як засіб досягнення мети і рішення задач.

5. Цільова установка проектів і програм на збереження і відтворення культури. Забезпечується створенням умов, необхідних:

- для життєздатних цінностей і явищ культури минулого, характерних для всіх складових соціокультурного середовища (у наочно-просторовому світі збереження, реставрація і реконструкція пам'ятників історії і культури, архітектурного середовища; у відносинах між людьми підтримка адекватних сучасності традиційних зразків поведінки і спілкування; у пізнавально-оцінній сфері
- зберігання і введення в культурний оборот текстів гуманітарної культури минулого);
- для освоєння і активного використання в актуальному просторі життєдіяльності культурної спадщини (елементів наочного середовища минулого, життєздатних традиційних вдач, звичаїв, ритуалів тощо)

6. Цілеспрямована підтримка культурних інновацій. В рамках проекту припускає:

- виявлення, заохочення і тиражування кращих ідей і технологій оптимального існування в сьогоднішній соціокультурній ситуації;
- освоєння ефективних з позиції соціальної і особової значущості нових форм ролевих і неформальних зв'язків між людьми, способів ефективної між особовою взаємодії.

Наведені дані, що дозволяють зробити висновок. В процесі розробки програми важливо знайти оптимальне співвідношення цільових установок, що визначаюся двома підходами (пріоритетних сфер проектування та категорій населення і соціальних груп, яким буде адресований проект) до культури. З одного боку, культуру необхідно розглянути як самоцінну суть, тобто матеріальне і духовне місце існування людини, умову її розвитку та самореалізації.

У процесі професійної діяльності і постійного самовдосконалення менеджер розвиває управлінські уміння. Ефективний менеджер при здійсненні митецького проекту повинен вміти повинен вміти[11,12]:

- мислити масштабно, розв'язувати стратегічні проблеми;
- діагностувати організаційну систему, інтерпретувати ситуацію і робити правильні висновки;
- оперативно приймати і реалізовувати нестандартні рішення;
- спрацьовуватися з людьми і мотивувати їх до високопродуктивної праці, вести за собою очолюваний колектив;
- раціонально організувати свою працю і працю підлеглих, забезпечувати високу трудову дисципліну;
- об'єктивно підбирати, оцінювати, розставляти кадри;
- забезпечувати самоорганізацію трудового колективу, створювати сприятливий психологічний мікроклімат;
- орієнтуватися в людях, розуміти їх характери, здібності і психологічний стан;
- встановлювати ділові відносини з іншими керівниками;
- володіти собою в будь-якій ситуації;
- вміти вести розмову, бути красномовним, виразно, переконливо, аргументовано проводити переговори, мати почуття гумору.

Перераховані вимоги до вмінь менеджера в управлінні мистецькими проектами є трансформованими знаннями, які втілюються при здійсненні конкретних управлінських операцій: правильно планувати роботу, аналізувати ситуацію, проводити нараду, видавати розпорядження та ін. У свою чергу уміння, доведені до рівня автоматизму (частково існують на підсвідомому рівні), називаються навичками. Навички забезпечують ефективність типових, часто повторюваних дій і знаходять свій вираз у веденні ділових переговорів з контрагентами, спілкуванні з підлеглими, користуванні комп'ютерною технікою тощо.

Досвідчений керівник відрізняється від початківця наявністю та ступенем розвитку навичок. На практиці ефективність управлінської діяльності залежить, з одного боку, від досвіду і якості менеджера, а з іншого

— від його здібностей. Відомий психолог С.Л. Рубінштейн стверджував, що в процесі реалізації якихось здібностей набуваються знання, уміння та навички [1,4]. Отже, розвинуті особистісні характеристики є обов'язковою рисою сучасного менеджера.

Т.Г. Каткова визначила, що є потенційні обмеження у впровадженні менеджером мистецького проекту[14,25]:

1. Невміння управляти собою. Кожний менеджер повинен навчитися управляти собою і ставитися до самого себе як до унікального ресурсу. Керівники, які не вміють цього робити (правильно "розряджатися", вирішувати конфлікти, уникати стресів, ефективно використовувати час, енергію і навички) не є ефективними.
2. Розмиті особистісні цінності. Менеджери щодня повинні приймати велику кількість рішень, які базуються на особистісних цінностях і принципах. Якщо особистісні цінності не зрозумілі для себе і оточуючих, то вони сприймуться у викривленому вигляді. В результаті ефективність прийняття і реалізації управлінських рішень знизиться.
3. Неясні власні цілі. Менеджер, не здатний визначити власні цілі, не може досягти успіху в управлінській діяльності
4. Загальмований власний розвиток. Здатність до саморозвитку характеризується не тільки постійним навчанням, а й умінням використати отримані знання на практиці.
5. Невміння вирішувати проблеми (приймати рішення). Вирішення проблеми ніколи не було простою справою, але відповідні навички можуть бути значною мірою розвинуті.
6. Відсутність творчості у роботі. Нестандартний підхід до власної діяльності особливо необхідний сучасним менеджерам. Творча особистість підготовлена до роботи в умовах невизначеності. В свою чергу, менеджер, який має відносно низький творчий потенціал, рідко висуває нові ідеї, не здатний стимулювати творчість підлеглих, не бажає експериментувати.

7. Невміння впливати на людей. Ключову роль у питаннях впливу відіграє особистий фактор. Менеджери, які володіють впливом, мають переконливий зовнішній вигляд, поведінку, чітко висловлюють свої думки, впевнені у собі, дають чіткі вказівки, володіють невербальними формами впливу (жести, міміка тощо) мають істотні переваги при керуванні людьми. Менеджер, який не має взаєморозуміння з оточуючими, не вміє проявити себе, матиме низьку впливовість, не користуватиметься авторитетом у підлеглих і колег.

8. Нерозуміння специфіки управлінської праці. Менеджер досягає результату не власною працею, а через інших осіб - розуміння необхідності мотивації підлеглих зумовлює ефективність діяльності.

9. Низькі організаторські здібності (нездатність керувати). Йдеться про здатність менеджера "заряджати" енергією членів колективу, уміння оптимально організувати трудовий процес, розподілити обов'язки і забезпечити контроль і дисципліну виконання.

10. Невміння навчати. Кожний керівник повинен піклуватися про підвищення компетенції тих, ким він керує. Якщо менеджеру не вистачає здібностей і терпіння допомагати розвитку інших, управлінська діяльність гальмується.

11. Невміння формувати колектив. Якщо керівник не в змозі перетворити групу в кваліфікований і результативний колектив, формувати і розвивати його, забезпечувати гармонійне поєднання інтересів працівників, групи і організації - досягнення мети не буде забезпечене.

Управління належить до таких видів людської діяльності, які потребують специфічних людських властивостей, що роблять конкретну особу професійно придатною до управління мистецькими проектами.

Ці властивості не можна розглядати ізольовано, оскільки вони характеризують одну особу, хоча й з різних сторін. Тільки розглядаючи їх у взаємозв'язку, можна отримати уявлення про працівника, його придатність чи непридатність до управління мистецьким проектом. Саме комплексний підхід до визначення складу і змісту властивостей, які в сукупності здатні

забезпечити якісне виконання менеджером своїх функціональних обов'язків, забезпечує модель сучасного менеджера.

Для того, щоб менеджер мав можливість ефективно здійснювати мистецький проект, необхідно виконувати функції центральної фігури управління, він повинен відповідати сучасній моделі. Перш за все слід виділити деякі загальні передумови, які визначають придатність людини до керівної посади, а вже потім формулювати вимоги до неї.

У свою чергу уміння, доведені до рівня автоматизму (частково існують на підсвідомому рівні), називаються навичками. Навички залежать здебільшого від стажу роботи керівника і являють собою вироблення певних управлінських стереотипів поведінки (розмова по телефону, ведення наради, роботи на комп'ютері тощо). Вміння і навички пов'язані між собою, але навички є більш конкретними, в той час як уміння — більш універсальні[18,25].

Менеджер, звичайно, не може бути однаково компетентним з усіх питань, у вирішенні яких він бере участь, і в цьому немає нічого компрометуючого. Однак йому не обійтися без певної суми професійних знань та навичок, достатніх для чіткого розуміння цілей та сприйняття нових ідей в мистецьких проектах, для кваліфікованого аналізу виникаючих ситуацій та прийняття обґрунтованих рішень.

Некомпетентний менеджер неминуче потрапить у принизливу залежність від свого оточення, бо змушений оцінювати обстановку по підказці своїх підлеглих або вищого керівництва. Як правило, йому важко висловити вагоме судження та почати активні дії. Не дивно, що такий менеджер проявляє підозрілість щодо дій та суджень підлеглих, оскільки сам не в змозі розібратися у суті справи.

Небезпека некомпетентного керівника не обмежується негативними наслідками необґрунтованих рішень, які він приймає самотійно. Звичайно такий керівник, прагнучи приховати незнання справи, намагається оточити себе такими ж некомпетентними людьми та віддаляє здібних працівників, не

розуміючи, що тим самим робить крок до безславного завершення своєї кар'єри. Професійна підготовка оцінюється на підставі документів про освіту (дипломи, атестати, сертифікати, посвідчення, довідки тощо), свідченням професійного досвіду є трудова книжка, резюме[22,25] .

Менеджер повинен розуміти, що не може покладатися тільки на себе, і заохочує до управлінської діяльності компетентних, ініціативних та сумлінних працівників. Здібний організатор спирається на розум всього колективу, його наполегливість ніколи не переходить у впертість та не сприйняття чужої думки.

У такий спосіб він привчає підлеглих до самостійності. Він не уникає відповідальності за прийняття рішень, результати їх реалізації, наслідки діяльності своїх підлеглих. Найбільший успіх досягається тоді, коли керівник знає не тільки те, що йому належить робити, а й те, чого не слід робити самому, вміє максимально використовувати потенціал своїх підлеглих.

Висновки до розділу 3

Зазначимо, що комунікації в системі міжнародного проектування відіграють надзвичайно важливу роль. Саме від комунікацій, а найголовніше вміння вести переговори з міжнародним партнерами, знати особливості їх культури та ділового спілкування залежить подальша співпраця. А саме, ефективне управління міжнародними спільними проектами в сфері культури. Також, менеджеру потрібно бути добре обізнаним в сучасних інформаційних технологіях, що дозволять найбільш ефективно організувати систему комунікацій в рамках проектної діяльності.

Слід сказати, що існує безліч факторів які впливають на міжнародний проект. Такі фактори як платіжний баланс, коливання валюти, зріст населення, гіперінфляція, освітній рівень робочої сили, розмір ринку збуту продукції впливають на рішення щодо реалізації міжнародного проекту в

сфері культури. Інфраструктура визначає можливість країни забезпечити сферу обслуговування, що необхідна для реалізації проекту. Інфраструктура включає такі системи як транспортування, забезпечення енергією, існуючу технологію, організацію освіти тощо. Проектні менеджери повинні приймати до уваги та поважати традиції, цінності, філософію та соціальні стандарти країни, до якої вони направляються. Чисельні перевірки міжнародних проектів відображають труднощі і проблеми, що пов'язані з відмінностями в культурах. Для багатьох проектних менеджерів найбільшими проблемами і відмінностями при управлінні міжнародним проектом є спосіб виконання роботи, проблеми спілкування, релігійні фактори тощо.

Варто підкреслити, що вимоги до менеджера у впровадженні мистецького проекту є високими. Для забезпечення ефективної роботи проектні менеджери та члени проектної команди повинні бути добре обізнаним в різних дисциплінах з галузі менеджменту, економіки, соціально-психологічних дисциплін, зокрема таких, як теорія управління, операційний менеджмент, менеджмент персоналу, економічна теорія, економіка підприємств, психологія, конфліктологія, системи прийняття і підтримки рішень, інформаційні системи і технології тощо. Фахівцеві вузького профілю важко стати добрим керівником мистецького проекту, тому проектний менеджмент в Україні розглядається як надбудова інваріантних знань в рамках конкретної професійної діяльності, знаннями, уміннями і практичними навичками з управлінню проектами.

ВИСНОВКИ

Міжнародні проекти в сфері культури набувають все більшого значення у розвитку міжнародних зв'язків та популяризації української культури на світовому просторі.

Зазначимо, що феномен міжкультурної співпраці у сучасних умовах активного прагнення країн до співробітництва у всіх сферах життя особливого значення набувають міжкультурні зв'язки представників різних народів і держав. Сьогодні, коли життя вимагає переходу до нового мислення, більшою мірою спрямованого на творення і духовний розвиток, а не споживання, мовою між людського спілкування стає мова культури – високої культури суспільної свідомості, загальної культури особистості,

культури міжнародної співпраці, культури суспільства в цілому. Проблема міжкультурної взаємодії присвячується все більше теоретичних і практичних прикладних досліджень як в Україні, так і за кордоном. Сучасна ситуація також характеризується підвищеною мобільністю.

Розкривши особливості діяльності менеджера СКД в управлінні мистецькими проектами, необхідно зазначити, якщо виникаючі під час здійснення проектів зміни не аналізуються, не контролюються і не враховуються, то це може призвести до таких негативних наслідків, як: зниження доходів учасників проекту, перевищення встановленої вартості, тривалості та термінів завершення проекту. Менеджеру необхідно слідкувати за постійними змінами в інформаційному потоці в умовах глобалізації. Доведено, що заклади культури досягають значно кращих результатів через проектний підхід, ніж через традиційні методи. Управління проектами перетворюється на конкурентну перевагу закладу, що, в свою чергу, формує на ринку потребу у фахівцях з проектного менеджменту.

Встановлено, що специфіка в управлінні міжнародними проектами в сфері мистецтва, дозволяє інтенсивно поширювати та виставляти на міжнародний рівень українське мистецтво, інтегрувати різні аудиторії для виконавців. А це вимагає низку заходів, спрямованих на ефективне управління міжнародними проектами у сфері мистецтва та високий рівень управління.

Розглядаючи управління міжнародними проектами в закладах культурної сфери, встановлено, що підприємства культурної сфери посідають важливе місце в житті суспільства. Вони розкривають культурну ідентичність через зміст пропонованих проектів та форму реалізації та тип споживання. А саме, проводять заходи з формування позитивного культурного іміджу України як європейської держави, популяризації української мови та культури; сприяють розповсюдженню інформації щодо можливостей співпраці вітчизняних діячів культури, мистецьких колективів, осередків культури по вивченню історії України, української культури і мови

тощо з відповідними зацікавленими організаціями та діячами за кордоном; розвивають нові механізми підтримки міжнародних ініціатив в галузі культури та мистецтва; реалізують програми двостороннього культурного співробітництва із зарубіжними країнами; забезпечують участь митців України у провідних світових мистецьких заходах.

Вивчивши досвід нових програмних засобів і методів реалізації міжнародних проектів сучасного мистецтва, з'ясувалось, що методи управління проектами не тільки дозволяють досягти результатів необхідної якості, але і заощаджує гроші, час, ресурси, знижує ризик проектів, підвищує надійність реалізації проектів. Управління проектами в сфері мистецтва найбільш ефективно працює і добре себе зарекомендовало в умовах ринкової економіки, тому що по своїй суті стосується економічних методів управління.

Підтверджено, що важливу роль відіграють комунікації в системі міжнародного проектування в сфері культури. Практика міжнародного менеджменту виділила та сформулювати ряд ключових проблем, з якими працює менеджер в мультинаціональній фірмі в повсякденній роботі. Враховуючи нюанси сприйняття, необхідною рисою міжнародного менеджера є достатнє знайомство з теоріями культури, умінню вести переговори з представниками різних національностей, знання іноземної мови, культурних особливостей в діловому спілкуванні, що базується на ціннісних засадах. Сприйняття найістотнішим чином залежить від сповідуваних цінностей, а вони і є серцевиною культури. Сучасні інформаційні технології дозволяють найбільш ефективно організувати систему комунікацій в рамках проектної діяльності. Однак при налагодженні системи комунікацій в рамках міжнародного проекту необхідно враховувати досвід і підготовленість співробітників до роботи з подібними складними додатками, які повинні також підтримувати кілька різних мов.

З'ясовані соціальні фактори впливу на управління міжнародними мистецькими проектами. Світовий досвід показує, що єдиним універсальним

підходом до розв'язання задач, пов'язаних із збільшенням факторів і складності проектів, залученням до них великої кількості учасників і організацій, зростанням вимог до термінів здійснення, використанням фінансових, матеріальних і трудових ресурсів, можуть бути професійні методи управління проектами. Для умов України, коли оточення проекту є значним та динамічним, методології управління мистецькими проектами дозволяють виконавцю легше перебороти перешкоди, пов'язані з такими внутрішніми і зовнішніми факторами, характерними для України, як: нестабільна економіка, дефіцит і обмеження засобів та ресурсів, інфляція і зростання вартості, зростаюча складність проектів, поява та посилення конкуренції, соціальні проблеми та вимоги, проблеми споживчого ринку, зростаючі вимоги до якості робіт.

Встановлено вимоги до менеджера СКД у впровадженні мистецького проекту. Управління належить до таких видів людської діяльності, які потребують специфічних людських властивостей, що роблять конкретну особу професійно придатною до управлінської діяльності. Ці властивості не можна розглядати ізольовано, оскільки вони характеризують одну особу, хоч і з різних сторін. Тільки розглядаючи їх у взаємозв'язку, можна отримати відповідне уявлення про працівника, його придатність чи непридатність до управлінської діяльності. Саме комплексний підхід до визначення складу і змісту властивостей, які в сукупності здатні забезпечити якісне виконання менеджером своїх функціональних обов'язків, забезпечує модель сучасного менеджера.

Список використаної літератури та джерел

1. Батенко Л. П. Управління проектами: навч. посіб. / Л. П. Батенко. – К.: КНЕУ, 2012. – 231 с.
2. Безверхнюк Т.М. Технологія управління соціальними проектами: навч. посіб./ Т.М. Безверхнюк. –О.: ОРІДУ НАДУ, 2014. - 291 с.
3. Безверхнюк Т.М. Управління проектами в публічній сфері: навч. посіб./ Т.М. Безверхнюк. –О.: ОРІДУ НАДУ, 2011. - 322 с.
4. Богуцький Ю. П. Українська культура в європейському контексті: навч. посіб./ Ю.П. Богуцький . – К.: Знання, 2007. – 679 с.
5. Боголюбова Н. М. Культурний обмін в системі міжнародних відносин: навч. посіб. /Н.М.Боголюбова.-К.:Наука, 2003. – 276 с.
6. Бушуєва С.Д. Словник-довідник з питань управління проектами / С.Д. Бушуєва. – К.: Деловая Украина, 2001. – 640 с.
7. Бушуєва С.Д. Динамическое лидерство в управлении проектами / С.Д. Бушуєва. – К.:Укр. ассоциация упр. проектами, 2011. – 312с.

8. Веретенников В. І. Управління проектами: навч. посіб. / В. І. Веретенников, Л. М. Тарасенко, Г. І. Гевлич. – К.: Центр навчальної літератур, 2006. – 280 с.
9. Воропаев В.И. Управление проектами: основы профессиональных знаний, национальные требования к компетенции специалистов / науч. ред. В. И. Воропаев. – М.: Консалтинговое Агентство КУБС Групп – Кооперация, Бизнес-Сервис, 2011. – 265 с.
10. Грей К.Ф. Управление проектами: практическое руководство / К. Ф. Грей, С.У. Ларсон ; [пер. с англ.]. – М. : Дело и сервис, 2013. – 527 с.
11. Дитхелм Г. Управление проектами. Т. 1: Основы / Г. Дитхелм; [пер. с нем.]. – СПб. : Бизнес-прес, 2004. – 400 с.
12. Дридзе Т. М. Социальное управление и социальная коммуникация на рубеже XXI: науч.пособ./Т.Д. Дридзе.-М.:Наука,2010.-135 с.
13. Карлова В. Державна політика у сфері культури: проблеми та напрямки здійснення в сучасних умовах // Зб. наук праць / Гол. ред. В. В. Лях. – Вип. 39. – К.: Український центр духовної культури, 2004. – 256 с.
14. Каткова Т. Г. Діяльність ОВС України з питань захисту культурної спадщини: адміністративно-правовий аспект: дис. канд. юрид. наук: 12.00.07 / Т.Г. Каткова. – Харків, 2008. – 242 с.
15. Кольбер Ф. Маркетинг у сфері культури та мистецтва: навч.посіб./Ф.Кольбер.-Львів.: Знання, 2004.- 235с.
16. Кошевська К. Міжкультурна освіта : поради для вчителя. / К. Кошевська.- Варшава. : Ортдрук, 2014.- 176 с.
17. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – Житомир.: ЖІТІ, 2002. – 345 с.
18. Кобиляцький Л.С. Управління проектами: навч.посіб./Л.С. Кобиляцький.-К.:МАУП, 2002.- 198с.

19. Кочетков А.И. Управление проектами. Зарубежный опыт: науч.пособ./А.И. Кочетков.- Санкт-Петербург.: ДваТри, 2011. - 146 с.
20. Кузьмин Е.І. Культурна політика в Європі: вибір стратегії та орієнтири./ Е.І Кузьмин.- М.: Ліберєя, 2002. – 237 с.
21. Курило Т. В. Становлення і розвиток законодавства про охорону культурної спадщини в Україні: історико-правове дослідження: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук: спец. 12.00.01 " Теорія та історія держави і права; історія політичних і правових учень" / Т. В. Курило. – К, 2003. – 18 с.
22. Кучмій О. П. Міжкультурне співробітництво як чинник зовнішньої та внутрішньої політики в умовах державотворчих зрушень: автореф. дис. канд. політ. наук: 23.00.03. / О.П. Кучмій. – К.: КНУ ім. Тараса Шевченка, 2006. – 20 с.
23. Леонова А.О. Державна етнокультурна політика в сучасній Україні: теорія і практика: монографія. – К. : ДАКККіМ, 2005. – 275 с.
24. Луков В. А. Социальное проектирование : учеб. пособие / В. А. Луков. – [7-е изд.]. – М. : Флинта, 2007. – 240 с.
25. Мазур И. И. Управление проектами: учеб. пособ. / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге. – М.: Омега, 2004. – 644 с.
26. Макаренко Є. А. Європейські комунікації: монографія. – К.: Центр вільної преси, 2006. – 536 с.
27. Малий В.В. Управління проектами : національні особливості. – Д.: ІМА- прес, 2008. – 264 с.
28. Матюшенко І. Ю. Основи фінансового менеджменту: навч. посіб. / І. Ю. Матюшенко. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 220 с.
29. Марков А. П. Основы социокультурного проектирования : учеб. пособие. / А. П. Марков, Г. М.Бирженюк. – СПб., 1997. – 260 с.

30. Межуєв В. Діалог як спосіб міжкультурного спілкування в сучасному світі: навч. посіб. / В. Межуєв. – К.: Філософська думка, 2012. - 96 с.
31. Миронова Т. Л. Управління розвитком регіону: навч. посіб. / Т. Л. Миронова, О. П. Добровольська, А. Ф. Процай. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 328 с.
32. Мосиенко Л. В. Генезис педагогического знания о диалоге: науч. пособие./Л. В. Мосиенко.-М.:Знание, 2009. – 157 с.
33. Москвіна С.О. Проектний аналіз: навч. посіб./С.О.Москвіна.- К.: Лібра, 2012 .- 317с.
34. Опалько Ю. В. Збереження культурно-історичної спадщини в сучасній Україні: навч. посіб./Ю.В. Опалько.-К.:Знання,2010.-88 с.
35. Петрова І. В. Проектування в соціокультурній сфері : навч. посіб. / І. В. Петрова. – К. : КНУКіМ, 2007. – 372 с.
36. Прибега Л. В. Національна нормативно -правова та міжнародна охорона культурної спадщини: навч. посіб./Л,П. Прибега.- К.:Інститут культурології акад.мистецтв України, 2009. – 26 с.
37. Скубашевська Т. Проблема толерантності у зрізі міжнародного діалогу: практична філософія/Т.Скубашевська. – К.: Знання, 2004. – 114 с.
38. Тарасюк Г.М. Управління проектами: навч. посіб./ Г.М. Тарасюк.- К.: Каравела, 2014. – 344 с.
39. Топка В. В. Вероятностное моделирование в управлении проектами: учеб. пособие./В. В. Топка. – М.: Институт проблем управления, 2015. – 36 с.
40. Чернець В. Г. Сучасні тенденції розвитку вітчизняної культури / В. Г. Чернець // Культура і сучасність. – К. : Міленіум, 2012.-9 с.
41. Черток Л. П. Діалог культур у післядипломній гуманітарній освіті Швейцарії : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.01 «Загальна педагогіка та історія педагогіки»/ Л. П. Чер-

- ток. – Ялта, 2011. – 22 с.
42. Шимановський М. М. Виховання громадянської толерантності як Цінності: навч. посіб. / М. М. Шимановський. - К.: Знання, 2000. – 57 с.
43. Шинкарук В. Д. Інтеграція освіти і науки як визначальний чинник зростання якості освіти / В. Д. Шинкарук // Культура і сучасність. – К. : Міленіум, 2012.-14 с. № 7-8.-6–14с.
44. Біла книга з міжкультурного діалогу Раді Європи (2008). - Режим доступу: <http://www.ucipr.kiev.ua/publications/4580/lang/www.politik.org.ua>
45. Державна агенція промоції в Україні. – Режим доступу: <http://www.kazedu.kz/referat/171669>
46. Історія співпраці. Програма транскордонного співробітництва Польща – Білорусь – Україна на 2007.2013 рр. – Режим доступу: <http://www.pl-by-ua.ea/ua,3,2>
47. Комунікації в системі міжнародного менеджменту: крос культурний аналіз.- Режим доступу: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/8405/1/471-478.pdf>
48. Комунікації в системі міжнародного менеджменту. – Режим доступу: <http://bibliograph.com.ua/biznes-40/19.htm>
49. Культурна політика України – оцінка міжнародних експертів. – Режим доступу: minkult.kmx.gov.ua/minkult/doccatalog/document?id=95700
50. Міжкультурне співробітництво.- Режим доступу: <http://www.sociologyinweb.ru/spgs-1123-1.html>
51. Міжнародне оточення.- Режим доступу: <http://bibliograph.com.ua/biznes-43/81.htm>
52. Міжнародний менеджмент.- Режим доступу: <http://bibliograph.com.ua/biznes-40/28.htm>
53. Національний інститут стратегічних досліджень при Президентові України.- Режим доступу: http://www.niss.gov.ua/articles/1064/#_ftn6

54. Особливості соціокультурного проектування.- Режим доступу:
<http://www.running-projeckt.com/perspektiva.html>
55. Проблеми міжкультурного діалогу. - Режим доступу:
<http://reftrend.ru/456086.html>
56. Промоції. – Режим доступу:
https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/21460473
57. Професійна компетентність менеджера СКД.- Режим доступу:
<https://sites.google.com/site/zadaniaskd/skd/9-professionalnaa-kompetentnost-sociokulturnogo-menedzera>
58. Розвиток міжкультурного співробітництва.- Режим доступу:
<http://www.ic.ac.kharkov.ua/RIO/kultura47/12.pdf>
59. Специфіка управління міжнародними проектами.- Режим доступу:
<http://lexandbusiness.ru/view-article.php?id=5477>
60. Соціокультурне проектування. – Режим доступу:
file:///C:/Users/Violin/Downloads/Nzsp_2012_5_38.pdf
61. Сутність і мотивація міжнародної діяльності.- Режим доступу:
<http://library.if.ua/book/125/8236.html>
62. Сучасні тенденції міжкультурного співробітництва в Європі. –
Режим доступу: <http://www.viche.info/journal/2519/>
63. Управління мистецькими проектами в міжкультурному діалозі. –
Режим доступу:
http://www.rusnauka.com/9_KPSN_2011/Philologia/7_84138.doc.htm
64. Як оволодіти мистецтвом управління проектом. –Режим доступу:
<http://easy-code.com.ua/2012/09/yak-ovoloditi-mistectvom-upravlinnya-proektami-komerciya-rizne-statti/>