

**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**

На правах рукопису

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістр
на тему:

**«СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ
ЦЕНТРАМИ КУЛЬТУРНИХ ПОСЛУГ»**

Виконав:

студент II курсу магістратури,
група МКД-11-20 зв
спеціальності: 028«Менеджмент
соціокультурної діяльності»
Максименко Олексій Сергійович

Науковий керівник:

кандидат культурології, доцент
Дячук Валентина Павлівна

Рецензент:

кандидат культурології, доцент
Горбань Юрій Іванович

Допущено до захисту:
протокол засідання кафедри
№ 4 від 12 листопада 2021 р.
завідувач кафедри арт-менеджменту
та івент-технологій
проф. Копієвська О.Р.

Київ 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ	7
1.1 Управління закладом клубного типу як об’єкт дослідження. Характеристика базових понять: культурна послуга, центр культурних послуг, інструменти управління.	7
1.2 Особливості закладів культури клубного типу, як засобу духовного розвитку і творчого становлення особистості	10
РОЗДІЛ II. ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА В СОЦІОКУЛЬТУРНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	16
2.1 Нормативно-правова база щодо управління закладами клубного типу ...	16
2.2 Державні програми щодо розвитку закладів клубного типу.....	25
2.3 Вітчизняні практики становлення інноваційного культурного простору.	32
РОЗДІЛ III. ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЦЕНТРАМИ КУЛЬТУРНИХ ПОСЛУГ	47
3.1 Формування стратегії та аналітика.....	47
3.2 Проектний менеджмент.....	51
3.3 Фінансовий менеджмент	59
3.4 Комунікаційна стратегія.....	65
3.5 Формування та управління командою	73
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78

ВСТУП

Актуальність дослідження. Трансформаційні процеси в культурі сьогодні є досить стрімкими. Особливо це стосується функціонування базової мережі закладів культури, зокрема закладів клубного типу. Вплив глобальних інформаційних потоків призводять до трансформації традиційних культурних практик.

Система закладів клубного типу України є невід'ємною складовою соціально-культурного, мистецького та громадського життя країни. Різновиди клубних практик дозволяють стверджувати про їх популярність і різноманітність, що й приваблює споживачів різних соціально-вікових категорій.

Особливе місце і роль у забезпеченні культурних потреб людини належить закладам клубного типу. Клубні заклади, як культурні інституції, залишаються тією унікальною локальною одиницею, яка здатна забезпечити творчі, культурні, дозвілєві, комунікативні бажання. Особливого значення клуби мають при збереженні традицій, які є характерними для тих чи інших територіальних громад.

Сучасний стан клубної справи, закладів клубної системи зокрема перебуває у стані певної трансформації і пов'язано це з процесом децентралізації. Саме створення об'єднаних територіальних громад призвели до перегляду клубної системи, її фінансових ресурсів та управління.

Науковці намагаються виявити нові форми та можливості вітчизняних закладів клубного типу у розвитку і задоволенні багатоманітних потреб особистості, сприянні її соціалізації та індивідуалізації, формуванні культури дозвілля різних категорій населення; аналізують специфіку діяльності існуючих закладів клубного типу (центрів дозвілля, народних домів, центрів народної творчості, культурно-оздоровчих комплексів), розглядають питання модернізації і трансформації закладів клубного типу у центри культурних послуг, вивчають зарубіжний досвід діяльності закладів клубного типу.

Мета роботи дослідити теоретичні, історичні, правові засади функціонування закладів клубного типу, на фактологічному матеріалі виявити їх трансформації.

У відповідності до мети нами визначено основні завдання дослідження:

1. Дослідити теоретичні засади теми дослідження, визначити понятійно-категоріальний апарат та стан наукових досліджень;
2. Охарактеризувати сучасну систему закладів клубного типу України, їх призначення та функції;
3. Проаналізувати нормативно-правову базу закладів клубного типу.
4. Розглянути сутність організації та управління змістом діяльності закладів клубного типу;
5. Здійснити аналіз державних програм щодо розвитку закладів клубного типу України;
6. Проаналізувати вітчизняні практики становлення інноваційного культурного простору;
7. Розробити набір практичних інструментів, щодо ефективного управління новоствореними центрами культурних послуг.

Об'єкт дослідження — заклади клубного типу, новостворені центри культурних послуг.

Предмет дослідження — трансформаційні процеси перспективного функціонування клубних закладів на прикладі центрів культурних послуг.

Методи дослідження. У дослідженні було використано метод аналізу, історичний, системний і узагальнюючий методи. Зокрема, методи аналізу застосовувався з метою здійснення аналізу літератури за тематикою дослідження, що дозволило виявити основні теоретичні підходи до розуміння об'єкту і предмету дослідження; метод систематизації дозволив визначити основні засади функціонування клубної системи в Україні. Історичний метод дозволив виявити основні етапи становлення та розвитку закладів клубного типу України та завдяки методу узагальнення виявити головний

інструментарій в системі управління, планування та розвитку центрів культурних послуг.

Джерельна база та стан наукової розробленості теми.

Теоретичну та інформаційну базу дослідження становлять наукові праці та публікації вчених.

Важливе значення для дослідження теми стали праці вітчизняних дослідників, об'єктом уваги яких є клуби, клубна діяльність та клубні практики. Так, педагогічні умови організації сімейного дозвілля в клубних закладах досліджує Н.Бабенко; виховання етнічної толерантності студентів засобами клубної діяльності розглядає Ч. Сяосін; Т. Кучер осмислює особливості сучасної молодіжної клубної культури; на особливостях процесу соціалізації в закладах клубного типу наголошує Ю. Нагорний. Особливого значення для дослідження мало дисертаційне дослідження української культурологині Поліщук Л., яка розкриває соціально-культурну діяльність клубів України (кін. ХХ ст. – поч. ХХІ ст.).

Для визначення та осмислення проблеми трансформації було використано роботи доктора культурології, професора Копієвської О.Р., яка надає авторське визначення поняттю «культурна трансформація».

За основу дослідження було взято фактологічний матеріал, який дозволяє розкрити історичну ретроспективу, практичні результати функціонування досліджуваних закладів клубного типу та новостворених центрів культурних послуг. Використання планів роботи та аналітичної документації дозволили осмислити трансакційні процеси та перспективи розвитку закладів клубного типу України.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у визначенні основних трансформаційних процесів у функціонуванні та управлінні закладами клубного типу.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає в розробці практичних інструментів, щодо ефективного управління новоствореними центрами культурних послуг.

Апробацію результатів дослідження було здійснено шляхом оприлюднення досягнутих результатів на V Міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених, аспірантів та магістрів «Культура і мистецтво: сучасні наукові виклики» 4-5 листопада 2021 р., тема доповіді «Сучасний стан справ та актуальні проблеми у сфері управління центрами культурних послуг».

Структура та обсяг магістерської роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, що включають 10 підрозділів, загальних висновків. Загальний обсяг магістерської роботи становить 85 сторінок. Робота має список використаних джерел із 80 найменувань.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1 Управління закладом клубного типу як об'єкт дослідження.

Характеристика базових понять: культурна послуга, центр культурних послуг, інструменти управління.

В даний час складність зовнішнього середовища закладів є однією з основних передумов необхідності формування ефективної системи управління, мета якої – задоволення потреб споживачів та стратегічних інтересів організації. Для реалізації відповідних концепції розвитку культурних інституцій необхідне визначення основних, сучасних інструментів управління, регулювання яких повинно забезпечувати збалансований розвиток культурної, економічної, соціальної складових в умовах обмеженості ресурсів [1].

Інструменти управління закладом використовуються для оцінювання результатів управлінських рішень, щодо розвитку господарської діяльності та попередження помилкових майбутніх рішень при контролі ступеня досягнення встановлених цілей розвитку [1].

Г.В. Бережнов стверджує, що інструменти управління - це засоби упорядкування, пристосування для вирішення поставленого завдання в рамках сформованої реальної ситуації, ресурсних та інших обмежень [1].

Інструменти управління культурною інституцією використовуються для оцінювання результатів управлінських рішень щодо розвитку господарської діяльності та попередження помилкових майбутніх рішень при контролі ступеня досягнення встановлених цілей розвитку. Основні інструменти забезпечення стійкого розвитку підприємств доцільно також розглядати з позицій 2 складових, а саме:

- економічні інструменти: стратегічне планування, техніко-економічне планування, облік і аудит, управління фінансовими потоками та витратами, система контролінгу, управління якістю, управління інвестиціями та інноваціями, стимулювання;-

- соціальні інструменти: організаційна структура, управління персоналом та соціальною політикою підприємства, управління системою мотивації персоналу, комунікація між різними ланками управління, розвиток потенціалу людських ресурсів, моральний клімат в колективі [1];

Можна зазначити, що в сучасних умовах, коли динаміка змін зовнішнього середовища є постійною та важко прогнозованою, культурні інституції повинні сформувати адаптивну систему управління, що базується на визначених інструментах та методах, ефективне управління якими сприятиме врівноваженню стану внутрішнього середовища в умовах впливу турбулентного середовища, в цілях забезпечення довгострокового та сталого розвитку організації.

Закон України «Про внесення змін до Закону України "Про культуру" щодо загальних засад надання населенню культурних послуг», надає вичерпне поняття «культурна послуга» [2].

Згідно з законом, культурна послуга - дії фізичних та/або юридичних осіб, які провадять культурну діяльність, спрямовані на задоволення культурних, інтелектуальних потреб людини, забезпечення творчого, духовного розвитку особистості, що мають визначену вартість та споживаються в процесі надання (виконання) цих дій [2].

Також, законом визначено мінімальні стандарти забезпечення населення культурними послугами визначають:

- базовий набір культурних послуг;
- вимоги до ресурсного забезпечення базового набору культурних послуг;
- показники та критерії оцінки якості надання культурних послуг.

Доступність культурної послуги визначається економічною (фінансовою), територіальною, фізичною, соціальною та інформаційною доступністю у необхідному для споживача вигляді з урахуванням зручного для отримувача місця, часу її надання [2].

Якість культурної послуги визначається сукупністю властивостей, що

характеризують процес і результат її надання та обумовлюють здатність задовольнити певні потреби отримувача культурної послуги [2].

Мінімальні стандарти забезпечення населення культурними послугами, методику розрахунку собівартості базового набору культурних послуг, що надаються комунальними закладами культури, затверджує Кабінет Міністрів України [2].

Показники та критерії оцінювання якості надання культурних послуг затверджує центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері культури [2].

Варто зазначити, що вперше у Законі України «Про внесення змін до Закону України "Про культуру" щодо загальних засад надання населенню культурних послуг», вводить поняття «центр культурних послуг» [2].

Закон визначає, що центр культурних послуг – це багатофункціональний заклад культури, що має зручне розташування для відвідування жителями територіальної громади/суміжних територіальних громад, забезпечений кваліфікованими кадрами, має сучасну матеріально-технічну базу та спроможний забезпечувати надання комплексу культурних послуг, консультаційної, інформаційної допомоги, доступ до користування приміщеннями та обладнанням для творчості, неформального навчання та спілкування жителів територіальної громади з урахуванням чисельності, вікового, статевого, національного, соціального, професійного складу населення, мінімальних стандартів забезпечення населення культурними послугами.

Напрями роботи центру культурних послуг формуються згідно з потребами та інтересами жителів територіальної громади/суміжних територіальних громад [2].

Методичні рекомендації щодо організації функціонування центру культурних послуг затверджує центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сферах культури та мистецтв.

1.2 Особливості закладів культури клубного типу, як засобу духовного розвитку і творчого становлення особистості

Одним з найпоширеніших типів установ культури в Україні на даний час залишаються заклади культури клубного типу, які мають представляти собою поліфункціональний комбінат, що здатний створити населенню різноманітні умови для розвитку та відпочинку, чинити на нього комплексний інтелектуальний і емоційний вплив. Клубні установи - узагальнене поняття. До них відносяться і маленькі клуби, будинки і палаци культури. Між клубом, Будинком і Палацом культури немає принципової різниці. Їх відмінність - в можливостях, які вони мають, в обсязі та масштабі роботи. Єдність цілей і завдань, що стоять перед клубними закладами, незалежно від їх належності, робить їх універсальними установами в організації дозвілля людей, значно відрізняє їх від інших типів закладів культури [3].

Призначення закладів культури клубного типу.

Клубні заклади діють з метою духовного розвитку особистості, формування громадської думки, сприяючи консолідації та розвитку української нації, її історичної свідомості, традицій і культури, а також розвитку етнічної, культурної, мовної та релігійної самобутності всіх корінних народів і національних менших України. Створюють умови для розвитку народної творчості, задоволення культурних потреб і організації відпочинку населення [3].

До клубних закладів можуть бути віднесені культурно-дозвіллеві об'єкти, які:

- функціонують на основі свободи вибору за адміністративно-територіальною ознакою і мають спеціальний або універсально-комплексний характер діяльності (сільські, селищні, міські, районні, обласні, всеукраїнські будинки і палаци культури, народні доми тощо);
- зорієнтовані на культурні інтереси певних професійних, вікових, національних та інших соціально-демографічних категорій населення (клуби,

центри і будинки культури за професійними ознаками, естетичного виховання дітей та молоді, клуби жінок, пенсіонерів, музичної культури, фольклору, кінопоказу, книги, технічної творчості тощо);

- поєднують свою основну функціональну діяльність з роботою, притаманною культурно-освітнім, культурно-побутовим, фізкультурно-оздоровчим закладам і організаціям (клуби-кафе, клуби-бібліотеки, клуби-музеї, культурно-спортивні, культурно-побутові центри та інші). Робота таких закладів додатково регулюється нормативно-правовими документами відповідних органів [3].

Клуб може бути однопрофільним або багатoproфільним. Вибір конкретного типу та різновидності клубу залежить від місцевих ініціатив, умов і можливостей з урахуванням інтересів і побажань населення [3].

Основні напрями діяльності клубу визначають функції:

- культурно-творча;
- культурно-освітня;
- культурно-виховна;
- пізнавальна;
- рекреативно-розважальна(відпочинку);
- інформаційно-методична.

Клуби у своїй діяльності керуються Конституцією України, основами законодавства України про культуру, Законами України, Указами Президента України, іншими нормативно-правовими актами України, інструктивними матеріалами міністерств, відомств, організацій, власним Статутом (Положенням) [3].

Основні принципи діяльності клубного закладу:

- забезпечення Конституційного права громадян на свободу творчості, участі у культурному житті, рівного доступу до культурних послуг, що надає клубний заклад;
- гуманістичний характер діяльності клубного закладу, пріоритет загальнолюдських цінностей, життя та здоров'я людини, вільного

розвитку особистості;

- створення умов для творчого розвитку особистості, підвищення культурного рівня, естетичного виховання громадян, передусім дітей та юнацтва;
- сприяння в збереженні єдиного культурно простору Держави [3].

Основні завдання клубу:

- створення необхідних умов для нерегламентованого дозвіллевого спілкування, відпочинку і розваг;
- розвиток народної творчості в усій різноманітності її видів та жанрів, розкриття творчих здібностей і обдаровань людей;
- збереження, відродження та розвиток української культури, в т.ч. культур інших національностей, що проживають в Україні, організація міжнаціонального співробітництва у сфері народної творчості та культурно-масової роботи;
- підтримка соціально важливих ініціатив, створення умов для роботи любительських об'єднань та клубів за науково-технічними, екологічними, художньо-естетичними та іншими інтересами;
- сприяння самоосвіті та освіті населення в різноманітних галузях літератури та мистецтва, історії вітчизняної і світової культури, суспільних і природознавчих наук, економіки, екології, культури побуту тощо;
- надання інформаційної та методичної допомоги любительським колективам і об'єднанням, гурткам і клубам, які її потребують, а також громадським формуванням за місцем проживання та окремим громадянам з питань організації культурно-просвітницької роботи, народної творчості та організації змістовного відпочинку, дозвілля і рекреації;
- виконання соціально-творчих замовлень, надання платних послуг населенню, підприємствам та організаціям.
- пошук та збереження нематеріальної культурної спадщини, в тому

числі традиційної народної культури, мов, діалектів і говірок, фольклору, традицій, звичаїв і обрядів, народних художніх промислів та ремесел тощо;

- забезпечення реалізації програм та проектів по задоволенню культурних та соціальних потреб громади;
- залучення до сфери культури інвестицій, коштів від благодійництва, від надання платних послуг та коштів з інших не заборонених законодавством джерел;
- сприяння діяльності громадських організацій у сфері культури та залученню громадськості до діяльності клубного закладу [3].

Виходячи з власних умов і можливостей, з урахуванням запитів та інтересів жителів, а також необхідністю відобразити специфіку діяльності відповідним чином у своїй назві, кожен клубний заклад вправі віддавати перевагу тим чи іншим функціям та завданням. У населених пунктах та мікрорайонах великих і середніх міст, де є кілька клубів, незалежно від їх відомчої належності, за рішенням місцевих органів виконавчої влади домовленістю між цими клубами можлива спеціалізація кожного з них за певними напрямками культурно-дозвілдової діяльності з урахуванням особливостей професійної підготовки їхніх працівників, стану матеріально-технічної бази та інших передумов [3].

З метою реалізації вказаних завдань клуб в установленому порядку:

- здійснює підготовку і проведення тематичних, театральних, концертних, ігрових, видовищно-спортивних, танцювально-розважальних, інформаційно-виставкових, відеокomp'ютерних, літературно-художніх, науково-технічних, науково-методичних, ритуально-обрядових, рекреаційно-оздоровчих та інших заходів і програм;
- організовує та проводить конгреси, конференції, свята, обряди, карнавали, фестивалі, кінофестивалі, дискотеки, аукціони, виставки-продажі творів професійного та аматорського мистецтва, літератури,

організовує консультації, та лекторії з різних галузей знань;

- здійснює роботу по відродженню і збереженню традиційної народної культури, народних промислів та ремесел, нематеріальної культурної спадщини;
- створює любительські об'єднання та клуби за інтересами, театральні, музичні, хорові, вокальні, хореографічні, циркові, образотворчого і декоративно-прикладного, кіно - і фотомистецтва, ансамблі і групи, інші аматорські художні колективи для організації культурно-дозвіллевих заходів; залучає до проведення цих заходів професійні колективи та окремих виконавців;
- здійснює міжнародні культурні зв'язки згідно з чинним законодавством України;
- створює універсальні театральні-видовищні, танцювально-розважальні інформаційно-виставочні, фізкультурно-оздоровчі комплекси; зали ігрових автоматів, персональних ЕОМ, спортивних тренажерів; зали для демонстрації кіно- і відеопрограм; комплекси науково-технічної та народної творчості, рекреаційно-оздоровчих занять; бібліотеки, вітальні, ігротеки, більярдні; студії кіно- відео- і звукозапису, фотолабораторії, творчі майстерні та інші об'єкти культурно-дозвіллевого призначення;
- готує рекламні, інформаційні, музичні, видові, відео- і кіносюжети та програми, музичні фонограми, здійснюють їх демонстрацію; □ створює, експонує і надає транслюючі засоби телевізійного кабельного та ефірного мовлення з обмеженою територією використання;
- вивчає і прогнозує попит населення на послуги та задовольняє його у зоні своєї діяльності;
- надає платні культурно-дозвіллеві послуги населенню в установленому порядку;
- розробляє і реалізує проекти та програми спрямовані на задоволення

культурних і соціальних потреб громади, проводить спільні заходи (майстер-класи, благодійні акції, форуми, семінари, круглі столи, конференції тощо) із залученням членів відповідної територіальної громади [3].

РОЗДІЛ II. ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА В СОЦІОКУЛЬТУРНИЙ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1 Нормативно-правова база щодо управління закладами клубного типу

До структури правового поля включені нормативно-правові акти, які використовує у своїй повсякденній діяльності практично кожний заклад клубного типу в Україні. У той же час всі нормативно-правові акти, що створені для регулювання діяльності клубних закладів, можна розділити на дві групи за впливом: опосередковані та прямі. Прямі нормативно-правові акти впливають на діяльність всіх закладів клубного типу, які працюють в Україні, не-зважаючи на форми власності. У цю групу включені законодавчі акти, які прийняті Верховною Радою України, Кабінетом Міністрів України, Президентом України, Міністерством культури та інформаційної політики, та стосуються діяльності сфери культури загалом і зокрема закладів клубного типу. Конституція має найбільшу юридичну силу в Україні і регулює усі аспекти життєдіяльності людини в країні, зокрема її культурне забезпечення та розвиток. Відповідно до цього, у Розділі II вміщуються статті 23, 41, 42, 43 та 54, згідно яким громадяни України мають право вільно та самостійно обирати діяльність, що спрямована на розвиток особистості. Громадянам також гарантується свобода та захист результатів творчої та інтелектуальної діяльності. Управлінські та правові аспекти діяльності закладів культури клубного типу зазначено у Розділі XI, статтях 142 та 143. Згідно з цим розділом Конституції, вирішення різноманітних питань культурного розвитку покладено на органи місцевого самоврядування (сільські, селищні, міські та обласні районні ради і територіальні громади). Представники цих органів державного управління і відповідають за розроблення та впровадження програм соціального та культурного розвитку громадян, зокрема і за фінансування. Врегулювання законодавчого забезпечення також відображено у Конституції:

- у статті 85, Розділу IV поряд з іншими повноваженнями Верховної Ради України виокремлено і затвердження загальнодержавних програм національно-культурного розвитку у пункті 6;

- статтею 116, Розділу VI, відповідно до пункту 4, закріплено за Кабінетом Міністрів України право розробляти та здійснювати загальнодержавні програми культурного розвитку України;

- у статті 119, Розділу VI відмічено, що реалізація державних і регіональних програм культурного розвитку, куди входять і національні меншини, належить до компетенції місцевих державних адміністрацій (пункт 3) [4].

Відтак, згідно з основним Законом України, діяльність всіх закладів клубного типу здійснюється відповідно до затверджених місцевими органами самоврядування та погоджених профільними Міністерствами державних програм культурного розвитку громадян. Правові засади діяльності клубних закладів юридично зафіксовані у профільному законодавчому акті, що прийнято Верховною Радою України в перші п'ять років з часу проголошення незалежності України. Мається на увазі Закон України «Про культуру», який має структуру з десяти розділів. Перший розділ визначає основні категорії, що використовуються в документі. Серед них визначено: мету законодавства України про культуру, основні засади та пріоритети державної політики у галузі культури. Відповідно до першої статті, зазначено, що метою законодавства про культуру є збереження та примноження культурних надбань за допомогою надання правових гарантій вільної культурної діяльності та доступу до неї в межах обраного на державному рівні вектора культурної політики країни.

Пріоритетами державної культурної політики, які зазначені у цьому законодавчому акті, є:

- зумовлення цілісності культури створенням єдиного культурного простору;
- забезпечення свободи творчої діяльності й захист авторських прав та

інтелектуальної власності у сфері культури;

- підтримка діяльності базових, державної або комунальної форм власності, закладів сфери культури й національних виробників культурних продуктів;
- забезпечення однакового доступу громадян до культурних благ;
- пріоритетом розвитку вітчизняної культури визначено естетичне виховання дітей та підлітків [5].

Згідно з зазначеними пріоритетами, держава, у особі уповноважених державних органів, сприяє покращенню інфраструктури галузі культури і естетичному вихованню громадян, а також охороняє, підтримує й заохочує культурне розмаїття, вважаючи його головним чинником сталого розвитку національної культури й держави загалом.

У другому розділі Закону розглядається питання прав і обов'язків у галузі культури. Згідно з цим розділом, громадянам України гарантується однаковий доступ до культурних благ і цінностей та право вільного вибору напрямків творчої діяльності та її провадження, зокрема з використанням різноманітних форм посередництва. Демократичний напрям творчої діяльності у сфері культури затверджується пункті 2 статті 7, який зазначає, що не допускається втручання, у тому числі й цензура, у творчий процес та діяльність у сфері культури [5].

У статті 8, закріплюється право громадян на доступ до культурних благ і цінностей, що створюють державні та комунальні заклади культури, а також громадські ініціативи у галузі культури, фінансування яких, зокрема і дольова участь, здійснювалось за державний кошт або кошти місцевих рад [5].

Також у Розділі II Закону, було визначено порядок створення закладів культури. Беручи до уваги те, що держава, розуміє цінність і важливість ролі культури в майбутньому країни і опікується закладами цієї сфери. У статті 9, зазначеного вище Закону, ініціаторами створення, а згодом і утримання закладів сфери культури загалом та закладів клубного типу зокрема, можуть бути центральні і місцеві органи виконавчої влади (обласні державні

адміністрації та районні державні адміністрації), громадські організації, фізичні та юридичні особи, як громадяни, так і не громадяни України . Актуальна ситуація в Україні повною мірою відповідає розглянутій статті Закону. В результаті аналізу сучасного стану клубної галузі можна відмітити, що переважна більшість закладів зареєстровані як самостійні юридичні одиниці сфери культури державної чи комунальної форм власності. Важливо зазначити, що впродовж останніх років відбуваються позитивні зрушення. Ініціаторами створення клубних закладів стали громади та фізичні особи. Ідеться про реформування сфери культури в умовах дії Закону про місцеве самоврядування та утворення об'єднаних територіальних громад [5].

У статтях 8 та 10, Розділу II, Закону «Про культуру», де відображені права громадян України щодо доступу до культурних цінностей, зазначено, держава створює умови розвитку сфери культури в цілому і культурного розвитку громадян зокрема, а також надає усім громадянам країни, незалежно від їх соціальних та вікових категорій, рівні права щодо доступу до культурних надбань, благ та практичної реалізації культурних цінностей [5].

Згідно з чинним Законом, прописано обов'язки суб'єктів культурної діяльності, які і визначають, що метою закладів культури клубного типу є праця за напрямом естетичного виховання різновікових категорій населення збереженням і примноженням національного культурного надбання [5].

Згідно з статтею 16, збереження культурних благ, цінностей та надбань, а відтак і реалізація духовних практик сьогодення засобами клубних закладів, забезпечують органи місцевого самоврядування [5].

Грунтовне вивчення Закону «Про культуру», дозволяє стверджувати про повне державне утримання клубних закладів державної і комунальної форм власності, послуги яких напроленв на збереження та розвиток вітчизняної культури й культурний розвиток населення.

Водночас, розпочатий процес децентралізації і добровільного об'єднання територіальних громад, впливає на фінансову складову клубних закладів. Наразі, фінансування переважної більшості закладів культури

клубного типу, здійснюється за мінімальними розрахунками основних витрат. Серед таких витрат можна виділити: утримання персоналу з мінімальною кількістю штатних одиниць, а також комунальні витрати. Водночас фінансування проєктів і творчих ідей здійснюється частково та повною мірою залежить від майстерності проєктного менеджера (або проєктної групи) й результативності самого проєкту [5].

Статтею 20 Закону, регулюються особливості провадження інноваційно-інвестиційної діяльності в практиці управління об'єктами культурного призначення, зокрема й закладами культури клубного типу. Проте, чинне законодавство не заохочує інноваційно-інвестиційну діяльність закладів клубного типу, адже у відповідній статті відсутній чіткий регламент її практичного застосування. Варто зазначити, що спеціальне законодавство, наприклад, закон про меценатство або вітчизняний культурний продукт, перебуває на етапі розроблення. Одже, інноваційно-інвестиційна діяльність закладів клубного типу є питанням майбутнього, оскільки від законодавчої підтримки саме цього напрямку діяльності клубів, залежить їх майбутнє [5].

Роботи керівника закладу культури, на противагу інноваційно-інвестиційному, висвітлено в статті 210, 211, 212, 213, 214 та 215. Варто зазначити, що детальна регламентація процедури обрання та призначення керівництва закладу не вирішує наявної проблеми з якою стикається переважна більшість клубних закладів — неефективне управління. Відповідну проблему можна розглядати як комплексну, адже вона складається з взаємозв'язку основних проблем. Серед таких проблем можна виділити: матеріально-технічну, інформаційну (мається на увазі неефективні внутрішні комунікації та невикористання маркетингового інструментарію) та кадрової (водночас кадрова політика організацій у сфері культури є прерогативою керівництва і цілком залежить від управлінської волі керівника) [5].

Розділ IV Закону присвячено базовій мережі закладів культури. Чотири статті детально описують перелік та призначення, проте реформа децентралізації, розпочата у 2015-ому році, не стала підставою для внесення

поправок до статей 23 і 24. Відтак, з сучасного досвіду, рішенням голів територіальних громад, у багатьох сільських населених пунктах, відбувається об'єднання клубів, бібліотек, музеїв та інших закладів, які, згідно з статті 23 та 24 Закону, належать до базової мережі культури у «Дозвіллеві центри». Варто відмітити, що у чинному законодавстві про культуру та об'єднанні територіальні громади про такі центри не йдеться. Дозвіллеві центри, що функціонують у сільській місцевості, стали результатом управлінського, колегіального рішення об'єднаної територіальної громади, прийнятого відповідно до сучасних обставин з метою оптимального використання фінансових ресурсів громади [5].

Діюче законодавство також регулює фінансування культурних закладів. Беручи на себе бюджетне фінансування, держава законодавчо закріплює за клубами право на дофінансування та визначає альтернативні джерела. Такими джерелами можуть бути гранти, кошти за виконані роботи працівниками закладу, благодійні внески, добровільні пожертвування, надання платних послуг та інше. Щодо платних послуг клубних закладів, заснованих на державній та комунальній формах власності, то їх перелік затверджено Постановою Кабінету Міністрів України № 1271 від 12 грудня 2011 року «Про перелік платних послуг, які можуть надаватись закладами культури, заснованими на державній та комунальній формі власності». Ініціативу керівництва закладу культури надавати платні послуги неможна підтримати в одноосібному порядку. Для її практичної реалізації необхідно, щоб відбулося затвердження переліку й кошторисної вартості у вищому органі управління. Це може бути наприклад, на сесії міської або обласної ради та інших. Можливо, саме через ускладнену процедуру погодження, невміння чи небажання використовувати повною мірою інструментарій маркетингу у процесі управління закладом чи з інших причин, платні послуги закладами культури клубного типу практично не надаються. Цей факт є і негативним, і позитивним водночас. Позитивність зумовлена тим, що платні послуги слід розглядати як резерв, тобто можливість поліпшення діяльності та

інфраструктури клубних закладів у майбутньому [6,7].

Задля підвищення соціального статусу професій та зацікавленості потенційних співробітників долучитись до штату закладу культури клубного типу, в чинному законодавстві розроблено перелік соціальних гарантій. Цими гарантіями є оплата праці з урахуванням матеріальних заохочень, соціальний захист, додаткові соціальні гарантії та інше. Але з різних причин, зазначений у законодавстві «пакет соціальних гарантій», наразі не використовується як інструмент поліпшення соціального статусу професії робітника сфери культури загалом та працівника клубного закладу зокрема. На нашу думку, використання зазначених у статтях 29 і 30 переліку стимулюючих складових також є резервом покращення ситуації з кадровим забезпеченням сфери культури в майбутньому. Варто зазначити, що імовірність його використання в практичній діяльності, у процесі покращення соціального статусу працівника клубного закладу, залежить безпосередньо від бажання керівників використовувати цей «інформаційний пакет» у практичній діяльності [7].

У 2015-ому році Верховною Радою України було прийто рішення про впровадження адміністративно-територіальної реформи, пов'язане з створенням об'єднаних територіальних громад та децентралізацією. Реформування проходить відповідно до Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», до функцій яких включено культурний розвиток громади, яка є ініціатором створення ОТГ. Одже, функції щодо функціонування закладів культури комунальної форми власності, які виконувала міська і селищні ради, виконують ОТГ. За ОТГ зберігаються всі повноваження. Робота відповідно до затвердженого плану дій, який розроблено відповідно до Стратегічного плану держави у сфері культури, дотримання в процесі прийняття управлінських рішень вимог чинного законодавства у сфері культури, контроль за виконанням планів і рішень ОТГ та інше. Також закріплюється певний ступінь відповідальності за діяльність у сфері культури [8].

Насамперед ОТГ надана можливість самостійно приймати рішення про

фінансування та формат діяльності закладів культури, що розташовані на території ОТГ, майно яких перейшло до власності ОТГ за принципом правонаступності. Працюючи в правовому полі, переважна більшість територіальних громад, які прагнуть зберегти заклади культури і водночас оптимізувати витрати ресурсів, переважно фінансових, прийняли рішення про переформатування, яке полягало у створенні дозвілєвих центрів, центрів культури й дозвілля, або центрів дозвілля та творчості зі статусом юридичної особи комунальної форми власності. Відповідні «Дозвілєві центри», в переважній більшості, знаходяться у приміщеннях базових закладів культури, тобто будинках культури, бібліотеках та інших. Рухоме та нерухоме майно закладів, за певною процедурою, також перейшло у власність ОТГ, і у більшості випадків залишилось основною матеріально-технічною базою новостворених центрів [8].

Реформування законодавства у галузі культури стосувалося не лише матеріально-технічної бази і юридичного переформатування. Помітного впливу зазнали людський і безпосередньо пов'язаний з ним технологічний чинники. У процесі об'єднання базових закладів культури в, так звані, «Дозвілєві центри» пройшло скорочення штату працівників галузі культури, яку, згідно з науковою термінологією, назвають «оптимізацією структури управління у галузі культури». Паралельно проходив перерозподіл функціональних повноважень та введення нових посад, функціональні обов'язки яких відповідають вимогам часу. Серед таких проєктний менеджер, системний адміністратор, бібліотекар пункту видачі та багато інших[8].

Управлінське рішення ОТГ у сфері культури загалом і клубних закладів зокрема залежить від фінансової спроможності громади (фінансових надходжень) та владної позиції представників вищої управлінської ланки, які уповноважені приймати управлінські рішення. Але яким би не було це рішення, воно повинно прийматись з дотриманням норм чинної законодавчої бази. У даному випадку і йдеться про чинний законодавчий блок, який опосередковано впливає на діяльність закладів клубного типу, зокрема й тих,

які належать до складу новостворених центрів. До таких законодавчих актів відноситься: Кодекс законів про працю, законодавство у сфері соціального захисту населення. Серед таких можна відмітити: Закони України «Про Державний бюджет», «Про охорону праці», «Про колективні договори і угоди», «Про позашкільну освіту», «Про відпустки», «Про оплату праці», «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності», «Про пенсії за особливі заслуги в Україні», «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття», «Про охорону дитинства» та багато інших [8].

Крім зазначених Законів, заклади клубного типу керуються у своїй діяльності Постановами Кабінету Міністрів України, Указами Президента України, Наказами Міністерства культури і мистецтв України та Рішеннями рішення сесії обласної ради, міської ради або ОТГ. Визначені вище законодавчі органи влади здійснюють регулювання клубної діяльності певними нормативно-правовими актами. До прикладу, нормативи забезпечення громади клубними закладами визначені Кабінетом Міністрів України у Постанові № 1775 від 12 листопада 1998 року «Про нормативи забезпечення населення клубними закладами». Перелік платних послуг клубних закладів також затверджено Кабінетом Міністрів України, Постановою №1271 від 12 грудня 2011 року «Про перелік платних послуг, які можуть надаватись закладами культури, заснованими на державній та комунальній формі власності». Штатні нормативи клубних закладів розроблено Міністерством культури та інформаційної політики України та відображено у Наказі № 767/16-11 від 20 вересня 2011 року. Примірники організаційних документів, такі як «Положення про клубний заклад» (Наказ № 835 від 7 грудня 2004 року), «Положення про аматорський колектив» або «Положення про народний (зразковий) аматорський колектив» (Наказ № 968 від 11 жовтня 2013 року.) розробляють і затверджують працівники Міністерства культури та інформаційної політики України [6,7,8].

Підсумовуючи вищевикладене, можна відмітити, що функціонування закладів клубного типу проходить у правовому полі, до базису якого належать законодавчі акти та нормативно-правові документи вповноважених законотворчих органів держави. Розуміючи важливість розвитку культури як основи духовності країни та її майбутнього, можна сказати, що законодавчі органи не розробили чіткого правового механізму, який був б спрямований на адаптацію і відповідність діяльності закладів культури новим соціально-економічним вимогам. Помітно, що все розмаїття законодавчо-нормативного забезпечення та затверджені профільними міністерствами пріоритети культурної політики, більше направлені на виконання планових функцій, таких як затвердження планів та написання звітів. У той же час, координаційній складовій та питанням відповідальності увага не приділяється. Варто наголосити, що сучасне правове забезпечення сфери культури потребує суттєвого та термінового оновлення відповідно до прийнятої Державної стратегії розвитку культури та Державної політики в культурно-мистецькій сфері. Це дозволило б бути більш адаптованим до сучасних реалій.

2.2 Державні програми щодо розвитку закладів клубного типу

Наразі в Україні налічується 16 023 клубні заклади. Нажаль, низка не вирішених проблем не тільки заважає закладам повноцінно виконувати вищезазначені функції та надавати відповідні послуги, а й значно гальмує їх розвиток. До таких гострих питань належать: недосконалість законодавчої бази, що регулює діяльність інституцій клубного типу, застаріла матеріально-технічна база, подекуди відсутність належного опалення, систем пожежної безпеки та системи охорони клубних закладів, аварійний стан приміщень тощо. До того ж, більшість закладів клубного типу безнадійно застарілі і потребують редизайну із застосуванням сучасних технологій. Усе це переважно є наслідком недостатнього фінансування та низької професійної підготовки керівних кадрів клубних закладів. Як наслідок, заклади клубного типу лишаються частиною минулої, застарілої, пострадянської епохи, у той

час як суспільство і його потреби давно еволюціонували. Все це є індикатором того, що діяльність закладів клубного типу потребує модернізації і перезавантаження. Це б дало довгоочікувану можливість вивести діяльність цих інституцій на рівень, що відповідає сучасним викликам суспільства та синхронізувати його з векторами розвитку світової практики культурних центрів.

У березні 2020 року, Міністерство культури та інформаційної політики презентувало проект трансформації закладів клубного типу у Центри культурних послуг (далі ЦКП), що мають стати мультифункціональними публічними просторами із сучасним наповненням, орієнтованим на спілкування, відпочинок, спорт, дозвілля, навчання, розваги, розвиток всіх жителів громади. ЦКП працюватимуть на спільний результат, збереження культурної спадщини, розвиток національної ідентичності із урахуванням сучасних тенденцій, та пошук нового. Вони мають стати каталізаторами економічного розвитку, магнітом для молоді та бізнесу, місцем перезавантаження свідомості та набуття другого дихання. [9]

Вже навесні 2021 року було запущено пілотний проект «Центр культурних послуг як інструмент згуртованості громади», що передбачає створення перших ЦКП у 7. Учасниками першої конференції громад-учасниць проекту «Центр культурних послуг як інструмент згуртованості громади» було складено такий перелік можливих проблем ЦКП:

- Застарілі та непристосовані приміщення;
- Низька якість фахівців та їх неготовність до змін;
- Відсутність необхідних кваліфікованих фахівців;
- Низька якість транспортної інфраструктури;
- Недофінансування сфери культури;
- Відсутність чіткої концепції ЦКП;
- Пасивність населення;
- Відсутність системи оцінки якості послуг;
- Недовіра до керівництва громади;

- Відсутність підтримки з боку влади;
- Невідповідність контенту запиту людей;
- Недовіра та страх всього нового;
- Урбанізація;
- Скорочення кількості населення;
- Люди не розуміють чого вони хочуть(через невизначеність та обмежений кругозір);
- Низька платоспроможність населення;
- Неспівпадіння інтересів різних верств населення;
- Відсутність (ідейного) лідера;
- Можлива зміна політичних пріоритетів та зміна цілі [10].

Під час конференції громад-учасниць проекту «Центр культурних послуг як інструмент згуртованості громади» було визначено унікальність Центрів культурних послуг. Багатофункціональність ЦКП створює:

- Можливість впровадження кроссекторальних проєктів;
- Доступність для всіх груп населення, інклюзивність;
- Сучасна архітектура із сучасним змістом, інноваційність;
- Всі напрями працюють на один результат, спільнодія;
- Пошук нового та реалізація експериментів;
- Популяризація і розвиток автентичності;
- Постійна заповненість;
- Функціонування як арт-резиденції для митців;
- Толерантність та терпимість до всіх;
- Широкий вибір послуг;
- Економічна доступність (якість/ціна);
- Якісний культурний продукт;
- Сприятливі умови для розвитку, самовираження без обмежень;
- Коло однодумців;
- Простота формату (послугу може отримати кожна особа);
- Системність (а не стихійність) продукту (як раніше);

- Поширення та мультиплікація історій успіху;
- Згуртованість громади через спільні проекти;
- Відновлення лідерів після вигорання завдяки переусвідомленню ідентичності та відновленню (само)цінності;
- Надання комплексних послуг, наприклад - нічліг + харчування + захід + інфраструктура + екскурсія тощо [12].

За потребами та соціально-демографічними ознаками аудиторія ЦКП була поділена на такі групи:

- діти до 6 років;
- Школярі;
- Студенти;
- молодь до 25 років;
- молодь 25-35 років;
- жінки та чоловіки 35-55 років;
- особи третього віку (чоловіки та жінки);
- жінки з дітьми до 6 років;
- військовослужбовці;
- особи з інвалідністю;
- внутрішньо переміщені особи;
- працевлаштоване населення (управлінці, службовці);
- особи, що передають досвід та навчають інших;
- люди, які ніколи не були за кордоном;
- гості громади (туристи, у т.ч. ті, хто приїжджає до батьків);
- потенційні бізнесмени;
- існуючий бізнес [11].

Також, було визначено чотири варіанти візії ЦКП:

1. ЦКП як місце, де ти усвідомлюєш, що у громади є майбутнє.
2. ЦКП – це мультифункціональний публічний простір із сучасним наповненням, орієнтованим на спілкування, відпочинок, спорт, дозвілля, навчання, розваги, розвиток всіх жителів громади,

розташований в легкій транспортній і часовій доступності, який працює на спільний результат, збереження культурної спадщини, розвиток національної ідентичності із урахуванням сучасних тенденцій, пошук нового та дає людині відчуття щастя. На основі ЦКП сформовано нові традиції, різні групи населення спілкуються між собою, а громада розвивається на основі своєї культурної унікальності, якою пишаються жителі.

3. ЦКП – це взірцевий заклад культури, який є затребуваним в громаді та за її межами, його робота є сталою, інноваційною та відповідає стратегії розвитку громади. ЦКП задає нові вектори розвитку громади. Він є публічним простором, що має «родзинку» та є центром взаємодії в громаді.
4. ЦКП – це сучасний урбаністичний, багатофункціональний, інклюзивний, безпечний, комфортний (у т.ч. стилістично) центр згуртованості та унікальності громади [13].

Учасниками першої конференції громад-учасниць проекту «Центр культурних послуг як інструмент згуртованості громади», також було сформовано такі варіанти місії ЦКП:

1. Місія ЦКП - бути центрами згуртованості громади через культуру та туризм. Вони є каталізаторами економічного розвитку, магнітом для молоді та бізнесу, місцем перезавантаження свідомості та набуття другого дихання;
2. Місія ЦКП – це щастя, турбота про жителів громади, соціалізація, зайнятість, розвиток, збереження культурної спадщини і національної ідентичності з урахуванням сучасних тенденцій;
3. Місія ЦКП - бути сучасним багатофункціональним інклюзивним простором, що надає якісні та затребувані культурні, спортивні, соціальні, мистецькі та інші послуги для задоволення потреб, формування ідентичності, згуртування людей, підвищення туристичної привабливості, створення належних умов для активного

змістовного дозвілля та позитивних емоцій;

4. Місія ЦКП - це еволюція громади, в якій інтереси кожного важливі, почуті та задоволені, є всі можливості для самовираження без обмежень, а споживачі перетворюються на творців. Надання економічної привабливості сфері культури через інноваційне пізнання та перетворення «традицій» громади [14].

Окрему позицію зайняло визначення чотирьох рольових моделей ЦКП, а саме [15]:

1. «Серце» розвитку культури. Спираючись на власний досвід, потреби та враховуючи ідентичність кожної з громад, було виокремлено ряд завдань центру культурних послуг, як серця розвитку культури, які він покликаний вирішити:
 - Приносити людям щастя;
 - Оцінка культурних потреб жителів громади;
 - Надання мистецької освіти;
 - База для аматорських колективів;
 - Простір для митців (арт-резиденція);
 - Забезпечення змістовного дозвілля;
 - Розвиток творчих здібностей;
 - Проведення культурно-мистецьких заходів;
 - Збереження культурної спадщини (у т.ч. нематеріальної);
 - Формування культурного середовища громади;
 - Лідер соціально-культурної думки;
 - Формування локальної ідентичності;
 - Платформа для розвитку креативних індустрій;
 - Створення та промоція культурних маршрутів;
 - Участь у брендуванні території;
 - Обмін досвідом з іншими культурними спільнотами;
 - Формування навички читання;
 - Промоція читання;

- Промоція культурної унікальності громади;
 - Інформаційний центр громади;
 - Виховування професійних митців;
 - Впровадження інновацій в культуру;
 - Інвентаризація культурних ресурсів [15].
2. Центр прийняття управлінських рішень та підтримки органів місцевого самоврядування. Ця модель ЦКП може передбачати такі завдання, як:
- Розроблення цільової програми розвитку культури;
 - Моніторинг громадської думки;
 - Наступність/відповідність державній політиці;
 - Підготовка річної адміністративної звітності;
 - Облік об'єктів культурної спадщини (охоронні договори, облікова документація);
 - Методично-консультаційна підтримка працівників;
 - Створення умов для навчань, тренінгів, підвищення кваліфікації [17].
3. Платформа формування місцевого економічного розвитку. Основні завдання цієї моделі ЦКП:
- Створення умов для комунікації творчого бізнесу/креативних індустрій (враховуючи особливості громади);
 - Комунікація щодо поточної діяльності/проектів для зацікавлення бізнесу;
 - Розробка контенту для замовників реклами;
 - Модерація суспільного діалогу;
 - Просвітництво щодо існуючих можливостей для самореалізації + промоція місцевих унікальних культурних продуктів;
 - Розробка спільно з жителями/бізнесом проектів (з використанням унікальності громади), спрямованих на покращення навичок, розширення практик, зростання обізнаності про економічний потенціал культури;

- Підвищення обізнаності та спроможності щодо впровадження стандартів гостинності на місцевому рівні;
- Переосмислення місцевої культурної спадщини та її популяризація через сучасне мистецтво;
- Міжсекторальний діалог;
- Майстер-класи для промоції автентичних народних промислів [18].

4. Простір для нових видів дозвілля, співпраці та гуманітарної підтримки жителів громади. одними з основних завдань, які потрібно вирішити для запуску ЦКП мають бути:

- Проведення соціологічного дослідження щодо вивчення потреб жителів громади в частині гуманітарної підтримки та думки/попиту на нові види дозвілля/можливі варіанти співпраці;
- Формування рекомендаційного переліку та проведення анкетування
- Висунення гіпотез щодо можливостей ефективного закриття потреб
- Інвентаризація наявних ресурсів;
- Залучення фахівців, перекваліфікація наявних;
- Вивчення успішних кейсів, у т.ч. закордонних;
- Розробка пілотних проектів, тестування гіпотез;
- Запуск пілотів + нормативне регулювання (в тому числі визначення в уставних документах видів послуг, що надаватиме ЦКП);
- Моніторинг та оцінка успішності реалізації пілотів + коригування концепції [19].

2.3 Вітчизняні практики становлення інноваційного культурного простору

Львів. Перетворення Палацу культури імені Гната Хоткевича.

Палац культури ім. Гната Хоткевича у Львові наразі переживає період модифікацій і оновлення. З 2018 року тут розпочався пошук нової концепції культурного центру та його ревіталізація. Палац, який побудували за рахунок спільнокошту десь 100 років назад, тепер знову збирає кошти на оновлення

задля повернення на культурну мапу Львова [20].

Розпочалася історія Палацу Хоткевича з будівництва на кошти, що були зібрані з працівників підприємств, які потребували культурного дозвілля. У період пандемії COVID-19 та жорстких обмежень, обумовлених карантинном, що розпочався навесні 2020 року, керівництву Палацу ім. Хоткевича пощастило зібрати гроші, необхідні для дофінансування затребуваних проектів [20].

Сучасний Палац імені Г. Хоткевича, був побудований у якості клубу для забезпечення дозвіллевої функції робітників міста Львів. На той час, було враховано усі вимоги населення: окрім розваг культурних, був боулінг, кафітерій, кімната для настільних ігор, бібліотека та спеціальна палярня для курців, окремі гардероби для чоловіків і жінок і навіть апартаменти директора, який жив у закладі [20].

У 1924 року після протесту робітників, через відсутність місця для відпочинку та розваг, виникла ідея збудувати клубний заклад для робітників. На той час, коштів на будівництво клубу у міста не було, але виділили земельну ділянку. Отже, профспілки вирішили збирати по 1 відсотку від зарплатні робітників. Відповідний задум було реалізовано через 10 років. Вже у 1934-ому році Палац розпочав свою роботу, але не у повному обсязі. Через тодішню економічну кризу, у спорудженні клубного закладу брали участь самі робітники, працювали ввечері та навіть у вихідні дні. У 1938 році вділося повністю завершити усі будівельні роботи. Передові, на той час, архітектори Т. Врубель і Л. Карасінський спроектували дуже помітний приклад архітектури функціоналізму. Архітектори Л. Карасінський та Т. Врубель стали співавторами ще певного ряду будівель Львова у стилі «модернізм» та «артдеко». Серед таких: будинок управління муніципальних електричних установ (зараз це управління СБУ), будинку житлового типу для робітників міста Львів на вул. Жовківській, будівли медичної палати, приватних будинків так званої колонії професорів. [20].

Заступник директора Палацу Хоткевича Т. Продан, відзначає, що як і на

самому початку, так і зараз громада активно будує політику культури. Палац є прикладом історії спільнокошту. Це є однією з найважливіших точок відліку, послідовність якої працівники Палацу намагаються зберегти і яка суміжна не тільки команді, що наразі вкладається в стратегію розбудови громади міста. Це є прикладом громадянської свідомості. Наразі, Палац ім. Гната Хоткевича вбачається тим суб'єктом, що був заснований і до нині існує на тих же засадах.

Від 1938-ого року у закладі функціонував кінотеатр, за радянських часів Клуб робітників функціонував як Будинок культури працівників трамваїв. Згодом історичні події перетворювали назви та певні види діяльності у закладі, проте не зважаючи на все, тут постійно розвивали та популяризували культуру. Під різноманітними стягами, вивісками та ідеологіями. Сам заклад, розташований в одному з історичних районів Львова, який називається Підзамче. З давніх давен у цьому районі мешкали ремісники, потім— робітники заводів та фабрик. [20].

У період політичної нестабільності та трансформацій у владі в 1930-ому році заклад став майданчиком для висловлення настрою мешканців міста. У 1936-ому році польська комуністична партія та комуністична партія Західної України провели у закладі конгрес діячів культури, у якому брали участь представники інтелігенції з заходу України, Білорусі та Польщі,. Заклад не просто був культурним центром для дозвілля, відпочинку та розваг, а центром, у якому створювались певні сенси і формувались певні політичні настрої, настрої спротиву.

За часів німецької окупації певний час тут працював орган управління єврейської спільноти у гетто м. Львів. У радянську добу заклад носив ім'я Миколи Кузнецова - агента НКВС. Через це, серед містян, заклад називали «кузнечік». У 1990-ому році, у часи відновлення незалежності та суверенітету України, заклад змінив назву на честь Гната Хоткевича.

Ім'я Гната Хоткевича обрано саме тому, що Хоткевич був багатосторонньо обдарованою людиною: громадським та політичним діячем, письменником, етнографом, композитором, істориком, інженером,

мистецтвознавцем і театралом. Народився Г. Хоткевія у Харкові та мешкав у різних регіонах, які на той час входили до складу різних імперій. Певний період він жив у Львові, потім на Гуцульщині, у Києві, на Буковині та у Воронежі. Представник П'ємонті Галичини не міг дозволити собі працювати лишень в одному векторі. Він просто мусив охопити більшість сфер культури, аби представити нації, що дозрівала, ідеї, які вона повинна потім підхопити. Вибір імені для закладу – це не просто роль, а те, як суб'єкт культури має реагувати на певну ідеологію і як вона постає у період становлення культурної політики. Палац ім. Гната Хоткевича варто сприймати як платформу творення культури, адже заклад не обмежується аматорськими дитячими колективами та гуртками.

Наслідуючи приклад свого патрона, який був обдарованим у різних культурних напрямках, заклад став своєрідним простором для розвитку та презентації мистецтва молодих музикантів, художників, акторів, письменників, хореографів. Т. Продан наголошує на важливості локацій для розвитку обдарувань. Основним завданням Палацу є створення можливості та ресурсної бази аби дебютанти могли реалізувати себе, адже ніхто не знає стовідсоткового чи стане людина зіркою. Все це відбувається на подібних, на перший погляд, не самих великих сценах. Майже усі починають з таких маленьких майданчиків. Усе створюється крізь величезний шлях роботи, помилок та випробувань, і тому вкрай важливо мати гідну та привабливу для дебютантів інфраструктуру.

У 1947-му році, на той час Палац ще був клубом, було створено танцювальний ансамбль «Мрія». Варто зазначити, що ансамбль існує і дотепер і носить статус народного. Цікавим фактом є те, що у 1956-ому році його учасники брали участь в кінофільмі «Пісні над Дніпром» [20].

Ансамбль «Мрія» має дорослих танцівників, у той час як ансамбль «Квіти України» об'єднує дітей. Окрім народної та традиційної хореографії, у Палаці Хоткевича працює колектив сучасного танцю, також є вокальна та образотворча студії та дві театральні студії. Важливим для закладу є сектор

кінокомісії. Це міська організація, що рекламує Львів як майданчик для зйомок кіно та надає консультації у сфері кіновиробництва. В ПК Хоткевича створено театр сатири «Під мостом», саме у ньому займалися учасники ліги КВК Галичини. Також ця інституція є місцем проведення літературних івентів. Зазвичай тут працює одна з локацій під час проведення Форуму видавців. Тут проходили зустрічі з шанувальниками творчості Ю. Андруховича, Ю. Винничука та В. Неборака.

У 2015 році місто Лева стало містом літератури ЮНЕСКО. Палац Г. Хоткевича відповідно, став його резиденцією. Данна галузь творчого розвитку промотує читання, книговидання і перекладацьку діяльність, а також літературний туризм. Окремий напрямок реалізує програму літературної резиденції для українських і закордонних авторів, а також перекладачів. Запрошені письменники зупиняються у спеціальних апартаментах, аби краще ознайомитися з особливостями Львова і писати про нього. Палац у весь час розширює свою діяльність. Наразі у ньому, окрім мистецьких і творчих напрямків, вивчають декілька іноземних мов, проводять воркшопи та лекції. У 2020-ому році, Палац відкрив галерею для митців-початківців. Своє місце тут знацшов і театр переселенців *Domus*, який створений режисером з Криму Н. Меньшиковою. Періодично у закладі відбуваються репетиції трупи Львівського театру опери та балету ім. Крушельницької.

У період з 1980 по 1990-і роки, Палац Хоткевича став однією з перших сцен для майбутніх музичних легенд. Серед них: «Мертвий півень», «Піккардійська терція», «Брати Гадюкіни», «Руслани». У різні часи — для творчої родини Чубаїв, фронтмена гурту «Плач Єремії», поета Грицька та його дітей Соломії і Тараса. У період, коли вільнодумні музиканти практично не могли виступати, у закладі для них було місце. Можна сказати, що тут музичний андеграунд створював свої легендарні хіти.

У Палаці відбувалися відбіркові етапи легендарного всеукраїнського фестивалю «Червона рута», який був започаткований у 1989-ому році та названий на честь культової пісні В. Івасюка. Вже після 2018 року у цей

музичний простір повертаються колишні резиденти. Директор ПК Хоткевича відзначає, що представники різноманітних гуртів, які в дев'яностих тут розпочинали свій творчий шлях, знову пропонують спільнодіяти. Розвиток культурної екосистеми дев'яностих років починався саме у цьому Палаці. І зараз усі вони повертаються, створюються молоді гурти, які також хочуть тут займатися. Вони приходять сюди за тією унікальною творчістю та атмосферою. Відома усім «Піккардійська терція» отримала тут свою репетиційну базу ще понад 20 років, як і гурт «Wszystko», основним завданням якого є відродження давніх пісень, зокрема виконавця та композитора Б. Весоловського. За словами команди менеджерів Палацу, все це перегукується з концепцією закладу, основним меседжем якої є наповнення історичного простору новими сенсами [20].

До 1997 року, ПК Хоткевича належав комунальному підприємству «Львівелектротранс», потім його передали до управління Львівської міської ради. І навіть після того як інституція почала розвиватися, стала постійною базою для фестивалів, вона не користувалася популярністю серед мешканців, що жили поруч з нею. Як пригадує директор інституції О. Онишкевич, деякі мешканці розповідають, що їхні діти сприймають будівлю Палацу за тюрму, ніби вона закрита. Цей стереотип у закладі бажають змінити перш за все.

Модернізацію та ревіталізацією культурної установи почали займатись з 2018 року, коли було обрано нове керівництво закладу. З початку було створено атмосферу довіри в колективі, адже він спершу з насторогою сприйняв молодих культурних менеджерів. На допомогу прийшла спільна робота над стратегією розвитку закладу. Новим керівництвом було враховано усі побажання колег. Станом на сьогодні, у закладі налічується близько сімдесят працівників, окремі трудяться в Палаці вже десятиліттями. Команда, що ревіталізує культурний простір, є високпрофесійною та спрямовує усі дії на якісний результат. За два роки вибудували, перш за все, довіру до команди та до всіх працівників. Адже головним завданням було пояснити їм, що не прийшли завдати шкоди закладу, а прийшли допомогти, відновити,

модернізувати і зберегти історичну цінність, а також додати нового та актуального.

Основними складовими стратегії розвитку Палацу культури імені Гната Хоткевича є чотири вектори. Серед них є сенси, інфраструктура, команда та комунікація. Якщо брати «сенси», то він полягає у збереженні культурної спадщини, традицій і будівництві простору для нових ідей. Інфраструктура ПК повинна бути зручною, доступною та безбар'єрною, з облаштуванням громадського простору та внутрішнього двору. Команда, як визначено у стратегії, є креативними вмотивованими професіоналами, які постійно навчаються, вдосконалюються та слідкують за суспільними змінами. Окрім цього, ПК має стати достойним місцем роботи для них. Мета комунікації полягає у популяризації бренду Палацу імені Хоткевича, збільшення цільової аудиторії серед мешканців і туристів.

Відповідні чотири вектори візуалізують окремими кольорами: бургундовий, який перегукується з кольором фасадної цегли, символізує інфраструктуру, зелений вказує на наповнення сенсами, помаранчевий відповідає за комунікації, жовтий позначає команду. Ці кольори стали базою брендбуку для творчих студій і колективів закладу. Нова стратегія визначає і мету Палацу: стати конкурентоспроможним сучасним закладом культури, що може залучити більш ширшу аудиторію та запропонувати сучасну неформальну мистецьку освіту, а також позиціонувати себе лідером культурних трендів.

Відбуваються зміни і приміщенні Палацу культури. Власне будівля Палацу є пам'яткою місцевого значення, відповідно, усі ремонтні роботи повинні бути виваженими та погодженими. Наразі, за рахунок бюджетних коштів, у закладі ремонтують дах і концертну залу. Певні проекти підтримала громада, що проголосувала за них у конкурсі громадського бюджету Львова. Вже оновлено окремі студії та класи. Відкрито терасу на даху, яку використовуватимуть як літній кінозал.

Усі приміщення отримують оригінальні та сучасні назви: концертний

зал стане вітальною Хоткевича, камерна сцена називатиметься Гнатів льох. Є ще Khotkevych Space – це простір для творчих ідей та задумів.

У закладі найважливіше - оновити простір та наповнити його новими сенсами. Прийти і все поламати, а зробити щось нове — це найпростіше [20].

Перед початком ремонтних робіт не вдалося відшукати давніх фотографій споруди. У архівах не знайшли фотографій раніше вісімдесятих років. У зв'язку з цим були організовані консультації з фахівцями, які обізнані у архітектурі функціоналізму. З інтер'єру вилучили доповнення, що не гармонують з автентичним і сучасним дизайном та обраною стратегією. Але певні панно та мозаїки залишать, облицювання каменем, вірменським туфом не демонтуватимуть.

У 2019-ому році у закладі зібрали на воркшоп молодих архітекторів, дизайнерів та істориків. Вони протягом тижня напрацьовували ідеї для розвитку закладу. Їх поділили на команди і кожна з яких працювала з окремою зоною у закладі, вивчала її, досліджувала і давала свої пропозиції для змін і вдосконалення. Раніше будівля була чітко розділена функціонально на зону вестибюля, приміщення для працівників, гардеробні кімнати, вбиральні та кабінети, — то зараз інший напрям. Маленькі приміщення розібрали та зробили простір для нарад, а тепер вже і для коворкінгу. Командою було вирішено грамотно та поліфункціонально використати кожне приміщення, адже заклад має враховувати культурні потреби жителі частини північного району міста. Сучасне завдання полягає у використанні кожного сантиметру, щоб розосередити людей, дати їм зручний простір, а також реалізувати ту кількість функцій, які наразі виникли. У цьому напрямку відбувається пристосування приміщень для сучасних потреб .

У ПК Хоткевича наразі залишилися приміщення, які вимагають ремонту та реставрації. Для їх оновлення, у наступних етапах ревіталізації будуть вивчати актуальні потреби спільноти та культурні тенденції. Вже відремонтовані вбиральні у будівлі відповідають усім сучасним вимогам. Вони мають окремі кабінки для людей з інвалідністю, спеціальні для дітей, є

кімната матері та дитини з пеленальним столиком, годувальним кріслом і горщиками для малюків.

Під час створення першої у Львові галереї «ХотАртХол», вдало втілили ідею функціональності приміщень. Галерею створили в просторому коридорі закладу на першому поверсі. «ХотАртХол» є продовженням ідеї спільнокошту, з якої починалася історія закладу. Команда закладу отримала перший міжнародний інфраструктурний грант програми підтримки «House of Europe» у краудфандинговій номінації. Під час суворих карантинних обмежень, керівництво Палацу назбирало вісімдесят дві тисячі гривень на платформі для спільнокошту. У свою чергу, програма «House of Europe» дофінансувала ще шість тисяч євро. Візуальну концепцію перевтілення простору створив дизайнер В. Шидей. Шидеєм було запропоновано створити адаптивний і легкий простір з зручним зонуванням та очистити його від усього непотрібного. Реставрували старі двері зі шпону з оригінальними латунними клямками, відремонтували підлогу. Після покращення стін простір ніби візуально став ширшим [20].

Наразі, у закладі працює не тільки образотворча студія, а ще й безоплатний виставковий простір для вихованців студії і молодих художників, що мають організувати перші експозиції. Оновлений простір став цікавим для молодих митців. Свої заявки, на проведення виставки, одразу подали 23 митці. Основною перевагою галереї «ХотАртХол» є те, що цей простір прагнули зробити якісним і поліфункціональним. До прикладу, тут можна розмістити картини різних форматів, а кріплення витримують до 15 кілограмів ваги.

Команда закладу не зупинилась на цьому і на нульовому поверсі закладу, де була гардеробна кімната, облаштують галерею для цифрових видів мистецтва та виставки об'ємних творів. Також встановлять необхідне освітлення, проєктори, підставки для скульптур. Успіх втіленого проєкту галереї для візуального мистецтва надихнув адміністрацію ПК Хоткевича і цього разу, команда назбирала суму у 98 тисяч гривень; а решту робіт буде фінансувати міжнародний фонд «Відродження».

Команда Палацу працює над ревіталізацією не лише закладу, а й цілого мікрорайону, який досі був депресивним, постіндустріальним. Адже найважливіше, вважають у Палаці, — привабити людей. Новим гаслом закладу обрали фразу «Побачити нове, вийти за горизонт» [20].

Палац імені Гната Хоткевича прагне залучати населення до культурного процесу, який би вони творили спільно, а не були лишень глядачами протягом дозвілля. Заклад має на меті стати платформою, яка дає змогу населенню розвиватися — через реалізацію їх потреб .

Реалізуюючи свою стратегію, Палац Хоткевича відходить від стереотипу радянського будинку піонерів, адже тоді вся ідеологія надходила від керівників зверху. Команда Палацу намагається змінити оцей кут зору і показати, що діє спільно з громадою і на цьому принципі формує культурну стратегію, яка є унікальною. Саме від цього і залежить подальший розвиток культурної інституції .

Дніпро. Новий центр культури

Новим осередком мистецького життя міста Дніпра, де проходять різноманітні фестивалі, концерти та виставки є Dnipro Center for Contemporary Culture (DCCC). Центр сучасної культури пройшов складний період у пошуках постійної локації і наразі працює у будівлі колишньої земської управи. Керівник та співзасновник центру та громадської організації «Kultura Medialna» А. Палаш разом із командою, починаючи з 2018-ого року об'єднують культурну спільноту Дніпра. Вони мають на меті надати нового значення покинутим спорудам та налагоджують міжнародні зв'язки, а також підтримують молодих митців на початку творчого шляху. [21].

Головною індустрією Дніпра була ракетобудівна промисловість. Через це Дніпро мав «закритий» статус аж до кінця радянських часів. Даний культурний центр є певним уособленням міста. Так само, як і Дніпро, споруда DCCC була тривалий час зачиненою, проте не втратила від цього історичної цінності і зараз вимагає переосмислення. У неї команда вкладає сучасні ідеї та сенси, відкриваючи Центр культури і Дніпро всьому світу. Наразі Dnipro

Center for Contemporary має резидентів. Серед них є громадська організація «Kultura Medialna», художня майстерня «Ksi Prostir», галерея «Артсвіт», Чеський центр та відділ французької громадської організації «Альянс Франсез. Керівники Центру безупинно шукають однодумців, що мають схожі цінності, задля спільного розвитку культурного життя міста [21].

У 2 половині двадцятого століття місто було відокремлене від зовнішнього світу. Це було місто з основним вектором на ракетобудівну промисловість та космічне майбутнє не мало змоги приймати іноземних туристів. З 1950-ого року почали у місті з'являються підприємства важкої промисловості, такі як: «Південний машинобудівний завод» (Південмаш), «Придніпровська ТЕС», КБ «Південне». Пізніше засновано «Завод важких гідравлічних пресів», також з'явився «Шинний завод». Дніпро розвивався в індустріальному напрямі, розповідає співзасновниця Kultura Medialna та DCCC - Т. Русецька.

Закритість міста відчувається на його ментальності й досі. Над Дніпром зберігається певний ментальний купол, і всі культурні інституції, організації та культурні гравці намагаються працювати з цим надбанням, яке лишилось ще з часів радянської доби. Коло фабрик і заводів виростили вулиці та цілі райони. Наразі велика частина заводів не функціонує і частини будівель покинуті. Організатори Центру сучасної культури вважають, що якраз у цьому криється головний потенціал міста для розбудови креативних індустрій, які мають переобладнати ці приміщення у галереї, хаби чи виставкові зали.

Засновники Центру розповідають, що у культурній екосистемі Дніпра простежується певні особливості. Хоча Дніпро є містом-мільйонником, тут доволі мало ініціатив, що мають досвід реалізації культурних чи мистецьких заходів. Проте проблеми у цьому організатори DCCC не вбачають. Навпаки, такі умови еднають креативну спільноту [21].

З чого починалося DCCC. А. Палаш, у 2015 році, разом з командою вирішив, що Дніпру необхідний новий простір для розвитку культурного потенціалу міста. «Kultura Medialna», на той момент, вже організовували

фестиваль «Конструкція» протягом двох років. «Конструкція» є міжнародним фестивалем аудіовізуальних мистецтв та сучасних медіа у міському просторі, що проходить з 2014 року. Перформанси та поп-ап події, кружляють навколо тематики пострадянських реалій та постіндустріалізму. Сучасними форматами команда намагалась переосмислити занедбані та старі будівлі та привернути увагу до них, щоб там почалось культурне життя.

Переосмислення покинутих будівель завжди супроводжувалось діяльністю організації. Так само і з «Конструкцією». Події проходили у різних точках Дніпра, як то філармонії, ботанічному саду, акваріумі, на залізничному вокзалі. Так організатори розповідають населенню про історію Дніпра через споруди, які є відбитком особливостей життя Дніпра в різний час. Нові формати заходів вдихають у них нове життя і роблять їх потрібними та актуальними.

У 2016 році розпочалися пошуки приміщення для DССС. Перша спроба була невдалою, через байдужість влади. Засновники почали з думки про європейський осередок у місті, діяльність якого б була у співпраці з закордонними партнерами та за їхньої підтримки. Однією з умов від інвесторів була співпраця з місцевою владою чи об'єднаними територіальними громадами, які мали надати місце або здати його в оренду на 50 років [21].

Невдалими були спроби домовитись з приватними власниками. Прикладом, отримати один із поверхів на швейній фабриці ім. Володарського. Вже третьою за рахунком локацією мала стати частина споруди Дніпровської філармонії. «Kultura Medialna» у ній також робила культурні івенти. Приміщення сподобалось засновникам і відповідало всім вимогам простору.

Після великого багажу досвіду спроб та відмов, організатори почали розглядати варіант залишити місто. Останнім ривком була ідея зробити бета-версію культурного простору з наявного арсеналу інструментарі. і локацій, які би не залежали від інвесторських коштів та комунальних підприємств. Вже літом 2017 року з'явився проект «Сцена». «Сцена» - краудсорсинговий і

краудфандінговий проект, який побудували у закинутій частині парку ім. Шевченка, де раніше функціонував амфітеатр. З плануванням та будівництвом допомагали приблизно 500 людей. Серед них були архітектори та урбаністи з-за кордону. Так було створено тимчасову конструкцію з фанери та ДСП, де проводились лекції, воркшопи, кінопокази та можна просто відпочити.

Головною особливістю «Сцени» була доступності для всіх бажаючих. Цей простір мав координатора, який формував графік івентів, а також людину, відповідальну за технічну складову. Часом, у проведенні певного івенту могли відмовити. Відбувалось це, якщо формат події не отримував схвалення, як одного разу було відмовлено у показі російського фільму. Конструкція в парку побудована на дослідженні, яке зробили в Дніпрі. Запитували різні соціальні групи людей. Серед них були як молодь, так і священники або сусіди, які живуть біля парку. Головним питанням було, - чого не вистачає та яку конструкцію бачать, які потреби вона повинна задовольнити? Так було побудовано простір, який дійсно захотіли люди. Про цей громадський простір почали розповідати європейські СМІ. Це спрацювало на імідж організації, пояснює К. Русецька. Як виявилось, був серйозний запит і бажання людей створювати культурний простір у Дніпрі. Так, власники споруди, де зараз функціонує Центр, запропонували «Kultura Medialna» взяти будівлю в експлуатацію. Саме це остаточно запевнило команду залишитись в Україні та створювати новий Дніпро для себе та мешканців [21].

Споруда, яку сьогодні займає DCCC у Дніпрі – це колишня губернська земська управа, на приклад сучасної облради. Будівля за адресою: Крутогірний узвіз, 21а у центрі міста, має велику історичну цінність, і наразі команда Центру вдихає у нього друге життя. Будинок вважається пам'яткою архітектури місцевого значення і має три частини.

Найстаріша частина 1852-го року заснування. У цій частині, як розповідає А. Палаш, функціонувала приватна резиденція. Згодом її продали місту і зробили земською управою. Того часу з'явилися ще два корпуси — один у 1902-му, а другий у 1904-1907-ому році. Якщо дивитись на фасад з

Крутогірного узвозу, він ще червоного кольору. З Успенської площі фасад вже білий, адже таким було губернське земство на початку. Будівлю колишньої земської управи передали DCCC у 2018 році. На той час вона була без вікон, дах протікав та не було жодних мереж води і вентиляції. Через два роки вдалось відновити майже все необхідне для повноцінної роботи. Зважаючи на те, що команда до цього працювала з різноманітними закинутими спорудами, робота з цією не стала викликом. Буденна локація, в якій можна вже завтра щось проводити.

Як пояснює А. Палаш, ремонтні роботи пощастило зробити завдячуючи лояльності власників будівлі - БФ «Центр єврейської освіти». Домовленістю було те, що ГО «Kultura Medialna» бере цю споруду в оренду на 5 років за 1 гривню на рік. Ремонтні роботи проводяться за рахунок засновників фонду Фонду, а DCCC знаходить кошти на реалізацію культурних проєктів: виставок, фестивалів та інше.

«Kultura Medialna» має дуже гарну грантову історію і це не стало проблемою. Подібні локації тільки допомагають знаходити гроші на культурні івенти. Почали створювати тут проєкти з партнерами, тобто іншими резидентами центру. У Центрі сучасної культури організатори вже встигли прийняти міжнародну резиденцію у 2019 році. Тут також проходила частина «Dnipro GogolFest 2020». Відбулася велика виставка спільно з Британською радою, яку організували разом з резидентом, галереєю «Артсвіт». У 2021 році встигли прийняти міжнародний фестиваль «House of Europe Festival» [21].

House of Europe Festival - це міжнародний фестиваль для креативних індустрій та підприємців. Щороку він проводиться в різних містах України. У рамках фестивалю було запрошено європейських та вітчизняних експертів, влаштовано лекції, проводяться кінопокази та концерти, розповідається про урбаністику, архітектуру та презентуються стартапи. Даний фестиваль став завершенням роботи хабу «House of Europe», який функціонував у Дніпрі з березня по квітень 2021 року.

Частина корпусів DCCC виконані у стилі еkleктики. У приміщеннях

будівлі збереглося декілька оригінальних деталей. Серед таких: мармурові східці та металеві перила, ліпнина у великій залі та прилеглій кімнаті, декор вестибюлю з атлантами на другому поверсі. Більшість залів мають початковий вигляд. Відновлюються лише ті об'єкти та приміщення, які мають історичну цінність. До прикладу, у Центрі сучасної культури є двері, яким орієнтовно 100 років. Їх прагнуть реставрувати, й зробити сучасну теплову завісу. Під час проектування плану Центру сучасної культури, було наголошено на функціональності. Усі приміщення та простори сплановані таким чином, щоб легко трансформуватися за необхідності, наприклад, з виставкової зали у лекторій, чи у залу під майстер-класи або показу кіно.

На першому поверсі DCCC базується галерея сучасного мистецтва «Артсвіт», що вже з початку червня місяця 2021 року розпочала роботу, розповідає А. Палаш. Окрім цього, у Центрі планують створити бібліотеку, книжковий магазин і кафітерій. На другому поверсі Центру облаштують виставкові простори всього DCCC. Одне із приміщень, що називається «Блакитна зала», стане головним простором для подій Центру. «Блакитна зала» - це особливе на вигляд приміщення, що поєднує стиль еkleктики та бароко [21].

Dnipro Center for Contemporary Culture важливий для Дніпра тим, що це єдиний привід не виїжджати з міста, залишитись тут і створювати нові та сучасні сенси, маючи колаборації з різноманітними активістами і митцями.

А. Палаш впевнений: щоб побудувати нові смисли, спочатку треба зрозуміти свою історію і дослідити її. Також він зазначає, щоб досліджувати історію, потрібно її зберігати. І відкриття Центру культури є прямою ілюстрацією цього.

РОЗДІЛ ІІІ. ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЦЕНТРАМИ КУЛЬТУРНИХ ПОСЛУГ

3.1 Формування стратегії та аналітика

Культурні стратегії розробляють для того щоб краще зрозуміти значення тієї чи іншої культурної установи в рамках загальнонаціональної або місцевої стратегії .

Більшість культурних стратегій зазвичай стосуються таких питань:

- Створення, виробництво, поширення і захист/збереження культурного контенту: як забезпечити яскраве культурне життя?
- Контент та інфраструктура: як забезпечити баланс між підтримкою культурної інфраструктури та залученням до неї людей і проведенням заходів?
- Культурні установи та роль недержавного сектору: як створюючи умови для процвітання приватного сектору та незалежної діяльності?
- Зарплати та соціальні гарантії: як переконатися, що у професіоналів сфери культури є можливість працювати, і як оцінити їхній внесок?
- Механізми фінансування культури: як фінансувати культуру та диверсифікувати джерела фінансування, щоб вони були не лише державними?
- Нормативно-правова база (як закони, що безпосередньо стосуються культури, так і загальні закони та нормативні акти): як підтримувати розвиток культури за допомогою створення сприятливого правового середовища?
- Взаємозв'язок між національною, регіональною, місцевою та приватною культурами: як координувати участь у культурному розвитку державних та приватних, національних та місцевих зацікавлених сторін .

Окрім загальних питань, сучасні культурні стратегії у всьому світі

зачіпають низку інших важливих аспектів:

- соціокультурне розмаїття та розмаїття форм культурного самовираження;
- доступ до культури (участь у культурі, соціально неблагополучні групи населення, віддалені райони, рівний доступ тощо);
- освіту у сфері культури (як доступ до культури для дітей та молоді, так і вищу освіту у сфері культури);
- культурну та креативну індустрію (планування, інформованість, підприємництво у сфері культури, інновації та технології, творчі інкубатори, нарощування потенціалу тощо);
- права інтелектуальної власності, боротьбу з піратством;
- доступ до фінансування і різноманітність джерел фінансування (приватне, європейське, міжнародне фінансування, схеми кредитування, ваучери, інвестори, податки тощо);
- просування культури в інших галузях політики (перехресне фінансування та супутні ефекти), включаючи культуру та сталий розвиток, освіту, регіональний розвиток і туризм, економіку та інновації, брендинг країни, соціальні інновації тощо;
- культуру та відродження міського середовища, якість життя;
- цифрову культуру (оцифрування культурної спадщини, нові технології у сфері культури);
- культурний і творчий експорт та інтернаціоналізацію, культурну дипломатію;

належне врядування у сфері культури (прозорість, верховенство права, участь у культурі, звітність, плюралізм) [23,24,25].

Хороша стратегія, перш за все, ґрунтується на внутрішніх перевагах, пропонуючи рішення внутрішніх недоліків, використовуючи зовнішні можливості та перетворюючи зовнішні загрози на переваги. Часто для оцінки сильних і слабких сторін, можливостей та негативних факторів використовують SWOT-аналіз. Хоча це хороший інструмент для

представлення результатів, він не дає достатньо докладного аналізу поточної ситуації, що впливає на культурні сектори та організації у сфері культури [28].

Для розгляду зовнішніх тенденцій, які можуть позитивно або негативно вплинути на культурну стратегію, можна використати модель PESTLE-аналізу [31], яка включає у себе:

- політичні тенденції;
- економічні тенденції;
- соціокультурні тенденції;
- технологічні тенденції;
- правові тенденції;
- тенденції у сфері екології.

Простою перерахування сильних і слабких сторін, можливостей або факторів ризику недостатньо. Повинен бути чіткий зв'язок з основною стратегією, яка покаже, як саме використати наші сильні сторони для вирішення проблем. Жодна тенденція не є за визначенням позитивною чи негативною. Це залежить від того, як заклад реагує на неї та використовує у своїх інтересах.

Одним із найефективніших інструментів аналізу для розробки стратегії як на державному рівні, так і на рівні організації, є метод «дерева проблем» [29]. Головна слабка сторона при перерахуванні проблем полягає у змішуванні причин та наслідків. Наприклад, працівники музею можуть сказати, що їхня найбільша проблема — брак відвідувачів, але насправді брак відвідувачів може бути швидше результатом справжніх проблем, якими можуть бути погано налагоджена комунікація, нудні виставки чи негнучкий графік роботи.

Метод «дерева проблем» дозволяє зібрати усі проблеми та класифікувати за причинно-наслідковими зв'язками. У результаті бачимо щось на кшталт дерева із найважливішими проблемами, на які не можемо безпосередньо вплинути, і основними проблемами, які, у свою чергу, сприяють виникненню усіх інших проблем. Якщо вирішуються 3-4 основні проблеми, автоматично розберетеся й з усіма іншими факторами [29].

Формування культурної стратегії передбачає аналіз зацікавлених сторін: на кого спрямована стратегія? Хто є нашою аудиторією? Які з цих цільових груп важливіші для нашої основної стратегії, а які менш важливі? Як нам налагодити комунікацію з кожною із цільових груп?

Стратегія повинна представляти чітку місію (причину існування) і бачення (бажане майбутнє становище). Правильна місія конкретна й унікальна. Правильне бачення амбіційне та чітко сформульоване. Часто це не враховують, розглядаючи місію та бачення як щось неважливе, хоча вони є відправною точкою для усього процесу [38].

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

- залучає основні зацікавлені сторони та партнерів;
- є відкритим і прозорим;
- включає в себе консультації та обмін ідеями;
- підвищує обізнаність громадськості про культуру та креативність;
- охоплює людей із різною освітою, різних професій та з різних регіонів.

Люди повинні відчувати відповідальність за процес і в перспективі за кінцевий результат [22].

Якісний процес організувати непросто — він потребує багато часу і може супроводжуватися плутаниною та різноманітними проблемами. Тому важливо мати чітку структуру управління:

- цільова або робоча група представників як державного, так і приватного секторів;
- між департаментська консультативна група, що об'єднує департаменти культури, освіти, економіки, туризму, тощо;
- консультації з громадськістю, на яких представляють проміжні результати і які слугують майданчиком для громадських обговорень.

Для забезпечення прозорості процесу та залучення основних зацікавлених сторін процес розробки стратегії повинен супроводжуватися цілеспрямованою комунікаційною стратегією, що включає ведення сайту та

сторінок у соціальних мережах, на яких повинна розміщуватися актуальна інформація про процес у цілому, основних партнерів, робочі документи, а також надаватися можливість залишати свої відгуки та побажання під час громадських консультацій [22].

Нарешті, хто повинен брати участь у процесі розробки культурної стратегії? Згідно з відомою максимою у цьому процесі повинні брати участь як мінімум дві групи людей: ті, які повинні бути задіяні, і ті, які хочуть цього. Чим більше людей братиме участь у цьому процесі, тим легітимнішим він буде. Активна підтримка зацікавлених сторін не дозволить новим урядам і адміністраціям просто відкинути таку стратегію, що сприятиме сталому розвитку та стабільності в новоствореній культурній інституції [28].

Отже, культурна стратегія повинна розставляти чіткі пріоритети, ставити амбітні цілі та визначати способи їхнього досягнення. Культурна стратегія диктує не тільки те, що потрібно робити, а й те, як саме це робити. І, що важливо, вона визначає принципи роботи та модель управління.

3.2 Проектний менеджмент

Згідно з плану заходів щодо реалізації Концепції реформи фінансування системи забезпечення населення культурними послугами, у листопаді 2021 року, розпочнеться впровадження проектного підходу у закладах культури для формування конкурентних ринків культурних послуг. Цей інструмент покликаний забезпечити багатоканальне фінансування як усієї сфери культури, так і кожної окремої інституції, шляхом залучення фінансування під конкретні культурно-мистецькі або інфраструктурні проекти від місцевої влади, спонсорів, меценатів, державних та європейських донорів і від кожного громадянина окремо [80].

За аналітичними даними діяльності Українського культурного фонду за 2018-2020 роки, державними та комунальними закладами культури було отримано фінансування на 20% культурних проектів від загальної кількості профінансованих проектів за 3 роки діяльності Фонду. Цей показник свідчить

про низьку обізнаність у проектній роботі працівників культурних інституцій та нерозуміння керівниками установ та закладів культури важливості впровадження у своїй діяльності такого дієвого та важливого інструменту як проектний менеджмент.

Щоб зрозуміти, що є проектом, важливо провести межу між проектом і процесом. Процес – це повторюване завдання або операції, які дають очікуваний результат. Прикладом процесу може бути: продаж квитків, управління командою, друк банерів, ранкові пробіжки. Головна ознака процесу – повторюваність. До того ж, результат процесу передбачуваний [40].

У свою чергу проект – це сукупність дій, обмежених у часі і спрямованих на вирішення проблеми або досягнення конкретної мети.

Основні ознаки проекту:

- Обмежений час його виконання, є точка початку проекту та точка кінця.
- Для його реалізації потрібні ресурси, і вони обмежені.
- Проект – це тимчасова система, він не повторюється після завершення (але може початися новий проект).
- Проект – це завжди керування змінами.
- Результат проекту – непередбачуваний і завжди унікальний.

Також важливо відзначити, що проект, на відміну від процесу, завжди має високу ступінь невизначеності, хоча і складається з відомих заздалегідь процесів [38,39].

Прикладом проекту може бути: створення сервісу з продажу квитків, набір команди проекту, розробка дизайну банерів для концерту, марафон.

Логіку проектного підходу добре описує так званий трикутник проекту або трикутник проектного менеджменту. У нього є три основні межі:

- Час (time), що завжди обмежений у проекті.
- Зміст проекту (scope), тобто завдання й активності проекту, його наповнення.
- Вартість (cost). Сюди належать всі ресурси проекту, в тому числі людські, оскільки вони всі мають грошовий еквівалент [41].

Є також четверта, невидима грань – якість (quality). Про неї далеко не завжди говорять в проектах, не завжди заздалегідь описують вимоги щодо якості. Проте в результаті оцінюють проект, в тому числі, і за його якістю.

Трикутник наочно показує, що, якщо ми змінимо хоча б одну грань, це потягне за собою ще як мінімум одну з них. Наприклад, якщо скорочується грань часу проекту (потрібно закінчити його на місяць раніше), це може означати, що скорочується зміст проекту, тобто зменшується кількість активностей. Або якщо навпаки, треба збільшити кількість активностей, виникає потреба у збільшенні бюджету, додаванні часу або треба жертвувати якістю [41].

Яскравий приклад, де такий трикутник застосовується підсвідомо, – це ремонтні роботи. Не можна провести їх і швидко, і дешево, і якісно. Якщо треба підвищити якість, доводиться збільшувати бюджет тощо.

Трикутник добре описує існуючі в проекті обмеження. Керування цими обмеженнями для досягнення результату є завдання проектного менеджера.

Не завжди менеджер проекту має велику команду. Дуже часто в секторі культурних і креативних індустрій менеджер проекту – людина багатофункціональна, яка наділена широким спектром компетенцій. У будь-якому випадку, основні функції проектного менеджера співвідносяться з усіма процесами, які відбуваються в проекті, зокрема:

1. Керування комунікаціями – значною мірою саме внутрішніми, між членами команди, внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами. Сюди ж відносимо різні види та форми звітності.
2. Керування командою – часто управління талантами, робота з творчими людьми та митцями. Сюди відносимо все: від пошуку команди до організації її роботи, менторства та мотивування.
3. Керування зацікавленими сторонами – робота з усіма, хто так чи інакше зацікавлений (або незацікавлений) у вашому проекті та може на нього вплинути: від партнерів і спонсорів до медіа й органів влади.
4. Керування змістом проекту – наповнення його контентом, внесення необхідних змін, коригування завдань проекту.

5. Керування часом – дотримання термінів, відстеження загального графіку проекту.
6. Керування вартістю – усе, що стосується фінансового ресурсу проекту.
7. Керування якістю – від визначення критеріїв якості до постійного відстеження та контролю того, наскільки реальність відповідає очікуваному результату.
8. Керування ризиками – можливо, одна з ключових функцій. Аналіз ризиків, розробка та впровадження стратегії роботи з ризиками.
9. Загальний моніторинг і контроль виконання проекту, інтеграція усіх його компонентів та процесів задля досягнення цілей проекту.

Отже, лідерські якості, впевненість у собі та у своїй справі, аналітичні здібності, самоорганізація та бажання братися до роботи – ось ключові характеристики проектного менеджера. До того ж йому необхідно володіти знаннями із загального менеджменту та проектної діяльності, розуміти специфіку креативних індустрій, володіти іноземною мовою, вміти працювати з людьми та вести перемовини і, наостанок, – вміти бачити картину в цілому й аналізувати її [43,44].

Перш ніж втілювати проект у життя, треба зрозуміти, що він дійсно вартує реалізації. Для цього потрібно пропрацювати проект за наступним алгоритмом:

1. Оцінка конкурентів. Хто ще вирішує таку саму проблему, створює таку саму цінність? Спосіб вирішення проблеми може бути не таким, як у вас, але подивіться, хто має той самий результат, якого маємо досягнути, втіленням проекту.

Для аналізу конкурентів і зовнішнього середовища можна використовувати такі інструменти, як SWOT-аналіз або аналіз п'яти сил Портера.

Аналізуючи конкурентів, треба звернути увагу на їхню модель, підходи, ціннісну пропозицію, масштаб. Можливо, успішні практики можна запозичити для реалізації відповідного проекту [53].

2. Чи актуальний проект? Відповідаючи на це запитання, потрібно верифікувати проблему, яку має вирішити проект. Чи дійсно проблема існує? Чи є вона проблемою для обраної цільової аудиторії? Наприклад, проблеми вакцинації, з якою працюють проекти UNICEF, від самого початку не існувало для людей, аудиторія не визнавала або не усвідомлювала її наявності. У такій ситуації може статися, що проект повинен орієнтуватися на прояв проблеми та пояснення її існування, і тільки після цього на вирішення.

Прояснюючи актуальність, варто провести опитування цільової аудиторії, перевірити наведені гіпотези, зібрати дані про відповідну проблему з відкритих джерел. Усе це допоможе у дизайні проекту [43].

3. Чи правильний час обрано для проекту? Запитання стосується не тільки сезонності, а й готовності ринку або аудиторії до реалізації відповідного проекту, його продуктів або послуг. Наскільки ви перетинаєтеся з вашими конкурентами? Наприклад, чи проходить ваш фестиваль паралельно з іншими аналогічними подіями або стоїть поруч за часом.

Соціальні, економічні та політичні аспекти також важливо проаналізувати. Наприклад, використовуючи методику PEST-аналізу [31].

4. Для кого впроваджується проект? Яка його цільова аудиторія? Цільова аудиторія – це група людей, чію проблему вирішує проект, для кого створюється ціннісна пропозиція.

Варто визначити портрет аудиторії максимально чітко. Для цього можна використовувати існуючі шаблони опису портрета ЦА – так звані Marketing Persona або Аватар клієнта [51].

5. Чим проект відрізнятиметься від конкурентів? Потрібно визначити ключові відмінності, які будуть диференціювати відповідний проект серед аналогічних проектів. Можна зробити це, поліпшивши якийсь із компонентів, що існують у конкурента, або ж створити власну, нову унікальну цінність.

Якщо у розробці знаходиться кілька проектів, але в умовах обмежених ресурсів і часу потрібно ухвалити рішення, з якої ідеї починати, можливо скористатися простим і наочним інструментом. Необхідно побудувати

систему координат, в якій одна шкала – це вплив, ефект, який має проект, величина його результатів, а друга шкала – це ресурси (час, люди та гроші). Далі друкуються на стікерах всі ідеї проектів і розмішуються на шкалі відповідним чином. Проекти, які вимагають менше ресурсу, але мають максимальний ефект, будуть найбільш ефективними. Виходячи з цього, можна вирішити, який проект потрібно робити у першу чергу.

Особливо зручно використовувати цей інструмент в команді або в середині організації, щоб всім разом розставити пріоритети й оцінити ефективність ідей.

Одним із ключових моментів у побудові проекту є визначення цілей. Чим чіткіше й конкретніше поставлено мету, тим грамотніше можливо визначити способи її досягнення. Ще один важливий момент – розуміти, яку проблему вирішує проект. Для цього існує зручний і досить простий інструмент – дерево проблем і дерево рішень[63].

У центрі дерева проблем лежить та основна проблема, повинен вирішити проект.

Далі дерево ділиться на два рівні – верхній і нижній. Верхній рівень – це негативні наслідки ключової проблеми. Щоб визначити їх, потрібно дати відповідь на запитання «До чого негативного призводить наявність даної проблеми, які наслідки її існування?».

Нижній рівень – це причини. Необхідно дати відповідь на запитання «Чому проблема існує, що до неї призвело?». Обов'язково треба зберігати рівні наслідків і причин, щоб було видно їхню ієрархію.

До кожної причини можна задати те саме запитання: «Що до неї призвело, чому ця причина існує?». Таким чином, дерево ростиме причинами та підпричинами. Їх, як і наслідків, можна прописати стільки, скільки вважається за потрібне.

Коли дерево проблем готове, потрібно трансформувати його у дерево рішень: проблема, наслідки та причини дзеркально перевертаються на позитивні твердження: мета, ефекти та завдання.

Дерево проблем і дерево рішень дозволяє комплексно поглянути на проблему, яку може вирішити ваш проект, і обрати спосіб її вирішення, який максимально вам підходить. Кожна окрема гілка завдань може бути різним проектом. Наприклад, ви вирішили працювати тільки із жителями міста, навчаючи їх темі переробки та роздільного збору сміття тощо. Інший варіант – спрямувати проект на роботу із комунальними службами. Вибір таких варіантів називають проектними альтернативами [63].

Варто пам'ятати, що кожен культурний проект орієнтується на цільову аудиторію (ЦА). Це клієнти проекту. Вони готові відвідати ваш захід або ж заплатити за пропоновану послугу. Саме для цих людей виготовляється продукт [63].

Стать, вік, освіта, географія проживання, матеріальне становище, сфера інтересів і ще безліч факторів складають портрет цільової аудиторії проекту.

Правильно визначити цільову аудиторію – одне з ключових завдань під час реалізації успішного проекту. Маючи детальний портрет клієнта, можливо ефективно розробити проект, а також використовувати правильні канали комунікацій і повідомлення.

Наприклад, про нішевий фестиваль електронної музики найбільш ефективно розповісти через сайти та групи в соцмережах, які об'єднують прихильників такого музичного напрямку. Відвідувачі в заході навряд чи дивляться телевизор, тому реклама там буде просто марною. А ось про новорічні шоу для всієї родини на одній із головних вулиць міста точно можна розповісти по телевізору – за допомогою реклами або ж інформаційного сюжету [63,73].

Для того, щоб чітко описати цільову аудиторію, треба відповісти на наступні запитання: Це чоловік або жінка? Вік? Сімейний стан? Освіта та професія вашого клієнта? Що він або вона робить під час дозвілля, де буває, які заходи відвідує? Який у клієнта дохід? На що він зазвичай витрачає заробіток? Чого потребує? Чого боїться і про що мріє? Який стиль тексту найближчий клієнту?

Приклад: на концерт групи Deep Purple і, відповідно, на фестиваль, де ця група виступатиме, прийде Олександр Олександрович. Йому вже 50 років, і глибоко в душі він – той самий Сашко, який не міг прожити без музики ані дня. Він одружений. На вихідні їздить на риболовлю, поки його дружина доглядає за садом на дачі. У машині Олександр Олександрович слухає радіо Rocks і активно підспівує.

Чим детальніше описана аудиторія, тим ефективнішим буде результат. Треба буквально уявити портрет людини, для якої впроваджується проект.

Важливо відзначити, що найчастіше у проекту може бути кілька типів ключової аудиторії. Наприклад, у брэнда одягу основною категорією клієнтів будуть дівчата 21-35 років. Але також не менш важливі ще дві категорії цільової аудиторії – представники магазинів одягу та журналісти фешен-видань [69].

Якщо у проекту кілька типів ключової цільової аудиторії, обов'язково треба описувати кожен з них окремо. Для кожного клієнта потрібно розробити план:

- Що пропонується клієнту?
- Яку проблема клієнта вирішується?
- На яких умовах і за якою ціною пропонується продукт або послуга?
- Які канали комунікації використовуються, щоб звернутися до клієнта?
- Які тексти і візуальні образи використовуються, що розповісти про проект?

Поширена помилка – створювати проект або послуги, виходячи тільки лише з особистих уявлень і гіпотез. Помилка менеджерів і творців проекту, що вони краще за всіх знають, як його розвивати. Детальний портрет клієнта в таких випадках просто не використовують.

Можна бути близькими із цільовою аудиторією проекту, але звірка і аналіз аудиторії ніколи не будуть зайвими [69].

Вкрай важливо не тільки уявляти портрет клієнта, а й регулярно комунікувати з аудиторією. Саме клієнти зможуть підказати, як розвивати

проект далі, що в ньому найкраще і чого йому, можливо, бракує. Для цього розроблюється план, як саме комунікувати з цільовою аудиторією. Це можуть бути анкети, форми зворотного зв'язку, загальні у соціальних мережах або ж особисті зустрічі [70].

Отже, вірно визначена цільова аудиторія та правильно збудовані відносини з нею допоможуть проекту отримати не тільки відданих клієнтів, але і вірних помічників у його просуванні.

3.3 Фінансовий менеджмент

19 серпня 2020 року Кабінетом Міністрів України було схвалено Концепцію реформи фінансування системи забезпечення населення культурними послугами, що передбачає перехід від утримання бюджетних установ до фінансування наданих ними культурних послуг (за аналогією реформи у галузі медицини – "Кошти йдуть за пацієнтом"). Це індикатор того, що тепер новостворені ЦКП мають вести не тільки бухгалтерський облік доходів та видатків, а ще й вміти ефективно управляти фінансовими ресурсами [80].

У зв'язку з цим стає важливим розуміти керівниками культурних інституцій, що уся культурна діяльність, що здійснюється закладом є певного роду продуктом. У свою чергу, продукт — матеріальний або нематеріальний результат людської праці та виробництва; певний товар або послуга, що задовольняє запити клієнтів чи потреби ринку. Продукт може бути комерціалізованим або ні [79].

Варто зазначити, що тип основного продукту в інституції визначає принципи організації діяльності. Серед таких типів виділяють:

- Проектний – організація не має сталого продукту, однак під кожен запит прописує набір активностей і формує окрему команду. Громадські організації нерідко є саме таким типом, адже вони використовують багато грантових можливостей для своїх проектів.

- Сервісний – організації, які мають більш-менш усталену лінійку пропонованих послуг для своїх клієнтів. Наприклад, хаби та коворкінги надають послуги з оренди робочого місця та просторів для проведення різноманітних заходів.
- Продуктовий / товарний – виробляє матеріальні товари для продажу. До прикладу, інституції, які розробляють брендований одягу в різних розмірах (деколи кольорах) та продають його.
- Змішаний – поєднує декілька з вище перерахованих типів одночасно. Для таких організацій важливо розуміти, що саме є їхнім основним продуктом (проекти, сервери, власне матеріальні продукти), адже це перебуватиме в основі їхньої бізнес-моделі [79].

Також важливо вибрати конкурентну стратегію фінансової діяльності. Це може бути:

- Операційна досконалість: спроможність власними силами виробляти продукти дешевше за конкурентів; великі обороти, стандартні виробничі операції, фокус на стандартизацію, контроль витрат та передбачуваність; наголос на економії масштабу й ефективності. Такі бізнеси мають значні фінансові обороти та більшу, порівняно з іншими, кількість проданих одиниць продукції.
- Лідерство продукту або бренду: бренд або власна технологія, що обґрунтовує преміум до ціни; фокус на швидких ітераціях оновленого продукту / бренду, внесенні інновацій, за якими мають встигати конкуренти; наголос на інноваціях та економії часу (швидкість виведення на ринок). Такі бізнеси мають більшу маржинальність, однак меншу кількість проданих продуктів.
- Асортиментність: побудова відносин з певним сегментом або сегментами споживачів; клієнт є понад усе – постійно пропонувати нові варіанти послуг та продуктів для специфічних потреб і вимог; фокус на економії пропозиції [79].

Важливо правильно визначати собівартість та ціну товару або послуги

організації.

Собівартість – сума всіх витрат, які здійснює бізнес на виготовлення товару чи послуги та їх подальшу реалізацію.

Ціна – це кількість грошей, за яку продавець згоден продати, а покупець готовий купити одиницю товару / сервісу. Ціну певної кількості товару / сервісу становить його вартість, тому правомірно говорити про ціну як грошову вартість одиниці товару (цінності) [79].

Роль ціни: вона є основним генератором доходів і найбільше впливає на прибуток. Ціна має покривати повну собівартість виготовлення товару (надання послуги) та містити норму прибутковості.

Фактори впливу на ціну в сервісних компаніях:

- відношення прямого та непрямого персоналу;
- обсяг операційних витрат поза overhead – оренда, маркетинг, транспорт, витрати на персонал (навчання, поїздки), ІТ-витрати;
- частота реалізації проєктів;
- середня вартість проєкту / сервісу на ринку;
- очікуваний прибуток.

Фактор впливу на ціну для товарних компаній:

- вартість матеріалів і сировини;
- обсяг операційних витрат на виготовлення даної конкретної партії товару – яка сума витрат розподілятиметься на яку кількість одиниць;
- кількість одиниць товару в партії;
- роздріб чи опт – які відсотки посередників, умови реалізації та оплат;
- очікуваний прибуток [79].

В управлінні фінансовою складовою організації, важливо чітко розуміти поняття доходів та витрат.

Доходи – це фінансові надходження підприємства внаслідок ведення основної діяльності, а також з інших джерел, у готівковій формі або ж на банківський рахунок, а саме:

- надходження від основного виду діяльності – кошти від проданих товарів, послуг, робіт;
- інші види неосновної діяльності (суборенда, оренда обладнання тощо);
- інвестиції;
- отримані кредити / позики;
- надходження з депозитів;
- додаткові надходження (гранти, конкурсні премії, грошова винагорода, нагорода).

Для управління доходами їх необхідно планувати, водночас аналізувати попередні періоди. Доходи можуть структуруватися за:

- каналами продажів (аналізуємо загальну кількість реалізованого, середній чек та частку в доході);
- продуктовими категоріями (аналізуємо оборот, маржинальність та % в доході);
- клієнтськими сегментами (аналізуємо загальну кількість реалізованого, середній чек та % у доході).

Витрати – це зменшення обсягів фінансових ресурсів, пов’язане з виробництвом товарів / послуг в організації. Виділяють два ключові види витрат:

Прямі – ті, що можна віднести на одиницю продукції, та ті, що виплачуються зовнішнім підрядникам у зв’язку зі створенням конкретного продукту чи послуги (приклади прямих витрат для товарів та послуг наведені вище в навчальному об’єкті). Сюди належать витрати на:

- матеріали, сировину;
- роботу підрядників зі створення продукту / послуги; ○ персонал (відрядна форма);
- логістику (відправки);
- еквайрингову комісію;
- комісійні ритейлерам.

Операційні (фіксовані та змінні) – загальні для операційної діяльності витрати, які неможливо віднести до виробництва одиниці товару, сервісу чи проєкту (їх також називають непрямими або накладними витратами). Тобто це ті витрати, які компанія має незалежно від того, виробляє вона продукцію чи ні й у яких обсягах. Сюди належить:

- оренда; о маркетинг;
- адміністративний персонал;
- навчання та розвиток персоналу;
- розробка нової продукції;
- амортизація; о відсотки за кредитами;
- ремонт техніки [79].

Вкрай важливим має стати фінансовий аналіз для розуміння прибутковості або збитковості організації.

Фінансовий аналіз – це аналіз фінансової звітності, дослідження фінансових результатів і фінансового стану організації, що дає змогу:

- визначати сильні й слабкі сторони підприємства;
- знаходити оптимальні управлінські рішення;
- прогнозувати окремі показники підприємства та фінансової діяльності загалом;
- контролювати ефективність руху фінансових потоків;
- перевіряти дотримання норм і нормативів витрачання фінансових, матеріальних ресурсів і доцільність понесених витрат.

Фінансовий аналіз виконується за абсолютними показниками та індексами.

Серед них:

Оборот:

- скільки грошей із ринку організація залучила, тобто наскільки вона цікава клієнтам?
- порівняно з конкурентами – хто найбільший і за рахунок чого, де місце організації, чому саме там?

Доля ринку:

- наскільки організація є вагомим гравцем на ринку – який «шмат пирога» має організація?
- чи є перспектива зростання, розвитку, потенціал?

Прибуток:

- організація прибуткова чи збиткова?
- скільки грошей згенерувала діяльність (залучивши X грн. у обороту – скільки з них зробили додаткових грошей)?
- чи можна заробляти альтернативним шляхом більше (наприклад, працюючи в компанії) [79]?

Маржа (вимірюється у гривнях) – сума, яка вказує на ефективність або рентабельність продажів, тобто скільки грошей залишається в компанії після прямих витрат. Із цих грошей покриваються операційні витрати та прибуток. Це перший показник потенціалу бізнес-моделі. Чим більше маржа, тим краще для організації. Аналіз маржі з погляду операційних витрат:

- чи маржа більша за операційні витрати?
- наскільки економічно вигідною є структура створення продукту бізнесу: чи може бізнес покрити свої фіксовані витрати тим, що залишається після витрат на підрядників?
- чи може бізнес дозволити собі мати такі операційні витрати (мати таку постійну команду, сплачувати таку оренду і т.д.)?

Виділимо основні принципи проведення ефективного фінансового аналізу.

До них входять наступні пункти:

1. Дивитися на найбільші та найменші цифри.
2. Знаходити найбільші коливання / розриви між минулим і теперішнім.
3. Визначити причину коливання.
4. Порівнювати схожі, ідентичні параметри (наприклад, середній чек за продані товари або послуги в онлайн та офлайн каналах).
5. Окремо аналізувати помісячні та загальні цифри за певний період: а. за певний період: маржинальність, середній чек, середній бюджет. Це тренди та тяглість системи організації (тенденція збережеться); б.

помісячно – можливості та бенчмарки (бази порівняння, порівнювані бізнеси); бізнес активність ринку, сезонність.

6. Постійно ставити собі запитання: чому саме так? Що стоїть за кожною цифрою та причини саме такої цифри?
7. Відділяти висновки від плану дій. Тобто спочатку зробити висновок: «Якщо ... зростає, а ... є найбільш маржинальним, то це для нас означає ... (висновок). Тому наші завдання такі... (план дій)» [79].

Аналізуючи та тримаючи у відповідності вище перелічені показники, очільник ЦКП зможе формувати відповідні фінансові резерви, що можуть бути використані для розбудови привабливої інфраструктури або підвищення кваліфікації персоналу

3.4 Комунікаційна стратегія

Одним з найважливіших інструментів для успішної діяльності новостворених ЦКП є наявність комунікаційного плану або ж комунікаційної стратегії. Багато культурних інституцій мають досить активну діяльність та гідний культурний продукт, що відповідає вимогам сьогодення, але зовсім не приділяють увагу зовнішній комунікації, тим самим звужуючи коло своєї аудиторії.

Перш за все, слід визначити, що комунікаційна стратегія — це не додаткова діяльність; вона не повинна засновуватися на залишковому принципі. Комунікація є невід’ємною частиною нашої стратегічної діяльності. Культурні менеджери, кожен день засипані мільйоном різних завдань: організацією семінарів та конференцій, постановкою вистав або відкриттям виставок. І всі ці турботи забирають весь час та енергію. Як наслідок, залишається зовсім мало сил, щоб обговорити перфоманс або виставку, дізнатися про враження відвідувачів або експертів. Проте з самого початку культурні менеджери повинні думати про те, як і з ким говорити [65].

Комунікація дуже схожа на маркетинг. Менеджери з маркетингу, наприклад, вирішують не тільки як краще прорекламувати та продавати

продукт. Стратегічні питання — це теж їх царина. Вони вирішують, який саме продукт виробляти, і чи буде це саме продукт взагалі. Отже, комунікація є дуже важливим стратегічним процесом. А також основним елементом планування будь-якого кроку [59].

Отже, дамо відповідь, що ж таке комунікація? Існує багато різних типів і різновидів комунікації. Розгляньмо основні їх відмінності. Існує внутрішня комунікація — повідомлення, що створюються та передаються всередині групи людей або організацій. Ми ж будемо розглядати зовнішню комунікацію. Для цього виду комунікації існує багато різних визначень. Пропоную зупинитися на цьому: «Зовнішня комунікація — це система заходів з надання інформації, що мають на меті вплив на розуміння, сприйняття, очікування і поведінку цільової аудиторії відповідно до місії та цілей організації». Важливо відзначити та пам'ятати, що кінцевою метою комунікації є вплив на поведінку цільової аудиторії. У цьому полягає головна відмінність між комунікацією і звичайною розмовою або бесідою [65].

Вкрай важливо переконати тих, до кого ми звертаємося, діяти певним чином. Але це кінцева мета. Перш, ніж це станеться, треба вплинути на розуміння, сприйняття і очікування слухачів. Тобто на першому етапі потрібно змінюємо те, як люди сприймають і реагують на навколишній світ (так званий настрій), а потім перейти до практичного аспекту.

Найяскравішим прикладом можуть слугувати виборчі кампанії. По-перше, виборчий штаб. Наприклад, під час виборів президента штаб створює певний образ свого кандидата, щоб виборці сприймали його позитивно. Щоб вони не відверталися, чуючи про нього або неї або слухаючи його або її промову. Люди реагують на слова або імідж кандидата не тільки розумом, а й серцем. Таким чином співробітники формують позитивне відношення.

Все це робиться не просто заради того, щоб хтось комусь сподобався або щоб хтось комусь довіряв. У всього цього є практичні причини. Кінцевою метою формування відношення є те, що в певний час і в певному місці люди повинні зробити певні дії: прийти на виборчу дільницю і проголосувати за

цього кандидата.

Те, як комунікаційна досягає своєї мети, можна продемонструвати за допомогою так званої стрілки комунікації. Подивимося на цю стрілку очима менеджера, який організовує, наприклад, джазовий фестиваль. У цьому випадку, основне завдання менеджера — залучення учасників з одного боку і відвідувачів з іншого. Розглянемо випадок нульового знання про предмет. Тобто коли цільова аудиторія ніколи не чула профестиваль. Вона й гадки не має, що це за захід. Це перший етап. Він називається «Я не знаю». Починається комунікація виходячи із цієї обставини. Отже, найголовніше для нас на цьому етапі — переконатися, що люди, які нас цікавлять, дізнаються про існування фестивалю. Основне завдання - прорватися крізь бетонну стіну інформаційного перевантаження і шуму та достукатися до потенційної аудиторії. Гіпотетично, ми досягли успіху в цьому. Люди вже знають, що такий фестиваль існує. Аудиторія перейшла на наступний етап: «Я знаю». Наступний етап — зацікавити нашу аудиторію. Без інтересу знання про фестиваль є лише нейтральною інформацією. І людям вона байдужа. Вона для них не має значення. Без справжнього інтересу ця інформація про фестиваль — те ж саме, що закон тяжіння (зрештою, можемо прожити життя, не замислюючись про цей закон, проте тільки завдяки ньому ми здатні переміщатися планетою і не відлітаємо у космос). Треба продати нашу інформацію про фестиваль так, щоб зацікавити людей, щоб їм захотілося дізнатися про нього докладніше. Люди повинні цікавитися фестивалем. Відвідувати веб-сайт, дізнаватися дати, розклад, ціни на квитки. Це стадія «Мені цікаво». На цьому етапі потрібно проявити максимально творчий підхід, докласти усіх зусиль, щоб достукатися не до розуму, а радше до емоцій і почуттів, і заохотити нашу аудиторію копати глибше, прагнути дізнатися більше і зробити перший крок. Цей етап називається «перша спроба». Дуже важливо забезпечити, щоб ця спроба була успішною, щоб вона і справді відбулася. Наприклад, сайт повинен працювати, а в касах повинні бути квитки. Або, наприклад, якщо звертаємося до музикантів, продюсер повинен

відповісти на дзвінок і дати вичерпні відповіді на питання. Якщо завершуємо етап «першої спроби» успішно, повинні переконатися, що ця спроба переростає у постійне користування. Наприклад, музиканти повинні висловити своє бажання брати участь у нашому фестивалі щорічно. Слухачі повинні прагнути відвідувати наш фестиваль щороку, вони повинні відзначати ці дні у своєму календарі і приходити [72].

Потрібно сформулювати «основну аудиторію» таким чином, щоб ті, хто приходить вперше, ставали «постійними клієнтами». Якщо не робити цього, якщо не утримувати нашу аудиторію, то щороку витратимуться величезні ресурси, щоб пройти через всі етапи від самого початку, намагаючись знайти клієнтів із нескінченного океану людей [69].

Останній етап є найвищим досягненням. Саме тоді клієнт стає прихильником. Він або вона не тільки відвідує фестиваль щороку, але й приводить сім'ю, друзів, каже всім, що якщо вони хоча б один раз у своєму житті не скуштують таке смачне музичне меню, їхнє життя було марним. На цьому етапі не тільки організатори витрачають свої ресурси на аудиторію, щоб пройти через всі етапи. Шанувальники допомагають у цьому. І процес комунікації набирає обертів, наче снігова куля, охоплюючи все більшу кількість нових людей.

Можна зауважити, що всі ці етапи досить умовні, і реальність набагато складніша. Наприклад, ми рідко стикаємося з «нульовим знанням». І у публіки, можливо, вже є певне ставлення, яке не завжди може бути сприятливим для нас. Наприклад, це може бути людина, яка зовсім не любить джаз. Або він або вона любить джаз, але для нього/неї дуже важливий склад музикантів, які беруть участь у фестивалі. А комусь може не сподобатися організатор або генеральний спонсор. Таким чином, на певних етапах треба працювати не стільки з інтересом, скільки зі зміною сприйняття, ламаючи стереотипи та формуючи нові відносини. У будь-якому разі, найважливіша кінцева мета — «клієнт/шанувальник» [72].

Правдива чи справжня комунікація повинна бути заснована на

цінностях. Це принципи, за якими працює і існує ініціатива, проект або організація. Будь-яка комунікація повинна наближати організацію до досягнення місії, яку заклали в фундамент. Місія побудована на системі цінностей. Чому клієнт підтримує певну ідею настільки, що готовий безкоштовно говорити про неї усюди? Не тільки тому що організація задовольняє потреби клієнта. Якщо залишатися на рівні потреб, то цільова аудиторія залишатиметься на рівні звичайних клієнтів. Наприклад, комусь потрібні квіти на чийсь день народження. На рівні потреб комусь просто потрібні гарні свіжі квіти, бажано не дуже дорогі. Але якщо вийти за межі простих потреб, то не потрібні тільки квіти, потрібні квіти, вирощені без хімікатів, або з невеликими їхніми дозами, зібрані без залучення дитячої праці, а також поставлені з мінімальними викидами вуглецю. Якщо знайти компанію, що задовольняє усі наші потреби, ми станемо не тільки її клієнтом, але й шанувальником, адже наша система цінностей повністю відповідає системі цінностей цієї компанії. Отже, для досягнення кінцевої стадії комунікації організації повинні об'єднувати свою систему цінностей із системою цінностей цільової аудиторії [75].

Крім того, щоб зробити комунікацію успішною на всіх етапах, треба побудувати довіру. Як тільки цільова аудиторія втрачає довіру, вона випадає з циклу комунікації і залишає ту чи іншу компанію чи організацію. І в цій ситуації потрібно буде докласти величезних зусиль, щоб відновити її. Організація не зможе не відповідати очікуванням цільової аудиторії. Так, це може статися, і це досить звичайна ситуація. Але це можливо тільки у короткостроковій перспективі. Для того, щоб побудувати довгострокові відносини з аудиторією, треба викликати довіру, виправдати її очікування, а не маніпулювати. Комунікація — це не тероризм. Не можна змусити свого партнера або клієнта щось зробити. Вони повинні робити те, що організації від них потрібно. Тому що тільки ви знаєте, що йому потрібно, і тільки ви можете забезпечити це. І тому що у вас з ним або з нею одна система цінностей. Все це можливо тільки на основі загальних цінностей і побудови довіри.

Визначимо основні елементів комунікації. Першим і найважливішим із них є цільова аудиторія. Також серед них: зміст (або повідомлення), спікер, який доносить повідомлення, і канал, який використовується для передачі змісту. Деякі експерти також вказують на інший елемент, який нині є дуже важливим — час [65].

Отже, ці елементи відповідають на такі питання: З ким ми говоримо? Що ми хочемо їм сказати? Хто повинен говорити? Як ми повинні це сказати? І коли?

Послідовно розберемо кожен із цих елементів.

Першим і найважливішим із них є цільова аудиторія. Тільки після визначення нашої цільової аудиторії можливо відповісти на решту згаданих вище питань, а потім визначити інші елементи. Саме тому робота з поняттям цільової аудиторії є найважливішим завданням для комунікатора [75].

Спочатку треба визначити цільову аудиторію настільки точно, наскільки це можливо. Це визначення не може бути розпливчастим. Не можна сказати, що орієнтуємося на «широкий загаль», або клієнт — це «людина з культурними потребами». Важливо максимально звузити поле аудиторії. Наприклад, «студенти третього-шостого курсів столичних вищих навчальних закладів». Крім того, треба якомога точніше визначити соціальні категорії нашої аудиторії: стать, вік, освіта, рівень прибутку. Найкраще в буквальному сенсі намалювати портрет цієї цільової аудиторії, можна створити колаж уявного адресата за допомогою вирізок із глянцевого журналу. Це повинен бути портрет в інтер'єрі. Цей тип візуалізації буде дуже корисний при розробці плану комунікації. Потім потрібно проаналізувати цільову аудиторію. Треба поставити такі питання: Які потреби нашого адресата? Які його цінності? Що для нього або неї найважливіше в житті або на роботі? Чим він або вона не пожертвувала б за жодних обставин? Зрозумівши систему цінностей, зможемо краще зрозуміти цільову аудиторію і проводити нашу комунікацію ефективніше [59].

Далі на основі аналізу цільової аудиторії треба

сформулювати повідомлення, тобто те, що насправді хочемо сказати. Універсальною формулою для успішного повідомлення є твердження + доказ + показовий випадок. Але цю формулу можна застосовувати по-різному. Якщо адресатом є раціональна людина, то ми використовуємо цифри, дослідження, статистичні дані та думки експертів. Якщо потрібно впливати емоційно (краще це робити завжди), треба створити яскравий образ і використовувати цікаві цитати людей, що належать до тієї ж групи, що й наша цільова аудиторія [55].

При плануванні стратегічної комунікації, є кілька способів, які допоможуть створювати повідомлення. По-перше, кожне з повідомлень має стосуватися місії або спільної мети проекту або організації. Наприклад, ми організатори художньої галереї, тому нашою місією може бути відкриття нових імен у живопису та підвищення культурної цінності нашого міста та нашої країни в цілому. Кожне з наших повідомлень має посилатися на цю ідею навіть коли ми просуваємо нову виставку або висловлюємо думку про останні торги на аукціоні Сотбіс. Крім того, для формулювання наших стратегічних повідомлень буде дуже корисною така вправа. Треба спробувати дати чітку відповідь на таке питання: «Що ми хочемо, щоб наші ... (партнери, конкуренти, спонсори або грантодавці, посадові особи, організації тощо) говорили про нас? Основні послуги та компетенції, які ви пропонуєте оточенню, і будуть відповіддю на ці питання. Тепер сформулюємо послання для кожної з цих груп навколо цих відповідей. Основою для повідомлень може стати так зване дерево тем. Стовбур дерева — це місія або спільна мета проекту чи організації, а його гілки — компетенції та послуги, які одночасно є і темами, дотичними до місії. Візьмемо той же приклад художньої галереї, стовбуром дерева будуть «нові імена у живописі», а суміжні теми включатимуть нові тенденції в живописі й мистецтві в цілому, культурний менеджмент, живопис як бізнес та інвестиції, культурну політику, музеєзнавство та галереєзнавство, мистецтво та соціальне становище художника. І багато іншого. Крім того, якщо команда складається з більш ніж 3-х чоловік, варто призначити кожному певному члену команди чи близьким партнерам, щоб вони могли прокоментувати їх.

Говорячи про теми, варто сформулювати такі пункти: що ми ніколи не обговорюємо, а що можемо обговорити, але з обережністю. Можуть виникнути ситуації, коли позитивний ефект комунікації зовсім незначний порівняно зі збитком, нанесеним невдалою фразою або дією. Тому краще не ризикувати та чітко визначити зону наших дій та поле комунікації. У будь-якому випадку це поле все одно буде досить широким, щоб придумати численні варіанти комунікації з використанням системного та активного підходу [68].

Перейдемо до наступного елемента — спікерів. Це люди, які озвучують наші повідомлення, а точніше, ті, у чий вуста ми вкладаємо наші повідомлення. Що головне у спікері? Цільова аудиторія повинна довіряти йому або їй. Таким чином, ми повинні чітко визначити людину або людей, яких нашого адресат поважає і яким довіряє. Іноді ми можемо бути професіоналами у своїй галузі, але, на думку нашої аудиторії, нам може не вистачати харизми або комунікативних навичок, щоб доносити свої повідомлення особисто. Нічого поганого в цьому немає. Ми можемо процвітати тільки в чомусь одному, ми не можемо задовольнити всі смаки та бажання. І саме тому дуже важливо знайти когось, хто має такий авторитет і навички. Це може бути хтось із цільової аудиторії, або ж це можуть бути експерти, партнери, посадові особи або представники ділових кіл, грантодавці або спонсори або навіть знаменитості. Тому що довіра — це найголовніше [68]!

Перейдемо до наступного елемента. Канали! Як доставляти наше повідомлення цільовій аудиторії? Найголовніше — канали повинні бути актуальними для нашої цільової аудиторії. Досить складно оповістити літніх людей про Різдвяний бал через Facebook або, наприклад, донести новину про реп-вечірку за допомогою реклами на сімейному телеканалі. Саме тому треба чітко знати, які канали використовує наша аудиторія для отримання інформації, і яким з них вона довіряє найбільше. І це і будуть потрібні нам канали. Саме їх ми повинні використовувати в якості нашого інструменту доставки контенту [60].

Час! Нині, коли кожна секунда приносить нам багато нової інформації, вкрай важливо надавати інформацію у потрібний момент. Навіть стародавні греки знали про це. Вони придумали для цього спеціальне слово — кайрос, тобто правильний, сприятливий момент. Отже, треба відчувати цей кайрос і використовувати його. Як це зробити? Потрібно стежити за світовими новинами і новинами всередині країни. Це дасть можливість адаптуватися до тенденцій. Ви можете запропонувати подивитися на поточні публікації у ЗМІ з точки зору вашої сфери діяльності. Наприклад, виборча кампанія. Ви можете запропонувати обговорити, як кандидати бачать збереження культурної та історичної спадщини, і прокоментувати це питання з професійної точки зору. Або запропонувати новину про культурні заходи, які кандидати відвідали за останні 2 місяці. Якщо плануються власні медійні заходи (прес-конференції, брифінги тощо), краще проводити їх до полудня та в перші дні тижня, коли журналісти і редактори ще не перевантажені інформацією та новинами. Таке планування заходу дозволить вашій історії не загубитися у тонах інших новин.

Важливо також уникати ситуацій, коли ваш захід збігається з іншими гучними подіями, які можуть відтягнути частину уваги на себе. Будь-які ювілейні дати, свята, в тому числі й професійні — це завжди гарна нагода просунути свою історію та повідомлення. Журналістам завжди будуть потрібні нові історії, так що давайте допоможемо їм і запропонуємо наше нове бачення [70].

3.5 Формування та управління командою

Злагоджена команда – важливий фактор успіху будь-якої організації. Одночасно, команда – це один з найскладніших компонентів для будь-якого менеджера.

Формуючи команду, варто звертати увагу не тільки на компетенцію людини, її професійний досвід і навички, а й на характер, цінності та прагнення. Щоб команда спрацювалася і була максимально ефективною, вона повинна складатися з людей, які мають схожі принципи та поділяють однакову

корпоративну культуру.

Сьогодні існують різні підходи до організації команди: від традиційного, де кожна людина має свою зону відповідальності, до бірюзового і agile-підходу, коли люди працюють в першу чергу як команда, а не окремі фахівці, і не завжди мають заздалегідь чітко сформульовані посадові обов'язки [23].

За яким би принципом не будувалась команда і не організовувалась її робота, вона, швидше за все, пройде через кілька класичних етапів:

- формування (Forming);
- буря (Storming);
- нормалізація (Norming);
- злагодженість (Performing).

Перший етап – формування команди. Разом починають працювати люди, що нерідко незнайомі одне з одним. У кожного є досвід, цінності, принципи, підходи, характер, внутрішні установки [38].

На другому етапі починається «буря», команду штормить. Між особистісними якостями, знаходяться протиріччя. Досліди та підходи різняться, що комфортно й звично для одного, виходить за межі норми для іншого. Так народжуються конфлікти [38].

З плином часу члени команди вчаться взаємодіяти один з одним, приймають інші точки зору, знаходять спільну мову. Так вони переходять на етап нормалізації і нарешті починають спрацьовуватися.

І тільки після цього команда переходить на стадію злагодженості, спрацьованості, високої ефективності. Тут команда вже стає єдиним організмом, і це відображається на її результатах [32].

До слова, на різних етапах у команди буде різна ефективність. Звичайно ж, вона впаде на стадії бурі та знову почне зростати під час нормалізації.

Лідеру команди важливо знати, що все це так само – норма, і через них проходять практично всі. Чим вдаліше спочатку підібрані люди (за схожими цінностями, наприклад), тим менш помітною і болючою буде буря.

До речі, саме для якнайшвидшого проходження через етап «штормінга»

менеджери використовують тимблдинги і неформальне спільне дозвілля. Процес гри та спілкування на нейтральній території дозволяють навчитися домовлятися, почати розуміти одне одного, розкривають конфлікти у неробочій атмосфері і там же їх розв'язують, не зачіпаючи робочих питань [78].

Розглянемо на прикладі української студії онлайн-освіти та інтерактивної платформи для онлайн-навчання EdEra, приклад так званої бірюзової організації, де замість менеджерів – коучинг і самокерування, а замість KPI – цілі та цінності. У своїй роботі вони дотримуються agile-підходу, що включає у себе наступне:

- Гнучкість. Обов'язки базуються на власній ініціативі та на бажанні навчитися нового. Тобто у кожного є роль, але вона може бути комбінованою. У EdEra є менеджери, проте їх сприймають не як ієрархічно вищих осіб, а радше як зв'язуваний місток;
- Обговорення. Проекти обговорюють або усією командою, або у вузькому колі, залежно від того, чого потребує проект. Окремо проводять зустрічі для менеджерів, де на порядку денному стоїть робота команди та проектне навантаження;
- Індивідуальність. Кожен новий член команди пише невеликий текст про себе та свій стиль роботи, а потім презентує його. Таким чином вдається налагодити комунікацію;
- Командні співбесіди. На співбесіду із новими членами команди приходять ті, з ким вони працюватимуть пізніше у проекті. Важливо, щоб рішення про прийняття на роботу ухвалював не бос, а вся команда;
- Власна ефективність. Кожен член команди звітує у daily mail про виконану роботу, щотижня оцінює свою роботу та навчання, а наприкінці кожного місяця аналізує свій внесок. Це впливає на заробітну плату.

- Team building. Зйомки, обговорення нових проектів, вирішення поточних проблем – елементи для зміцнення команди. EdEra проводить регулярні зустрічі команди, організовує лекції та презентації, різноманітні події [32].

Розглянемо метод, так званого, «гібридного підходу», який у своїй роботі використовує команда щорічного фестивалю Koktebel Jazz Festival. Даний метод включає у себе наступні пункти:

- Підготовка. Під час підготовки до фестивалю переважає agile-підхід: усі залучені до події працюють у тій сфері, у якій компетентні. Наприклад, куратор однієї із чотирьох сцен повинен мати навички людини, яка розбирається у сучасній музиці, а також знає особливості роботи з музичними проектами (технічні та побутові райдери, таймінги музикантів тощо).
- Обговорення. Узгодження проекту відбувається з кожним з ініціаторів підпроекту, а потім вже має місце обговорення у команді, якщо проект визнаний перспективним з точки зору можливості його реалізації.
- Фестиваль. Під час самого фестивалю працює, скоріш, ієрархічна система з чітким поділом конкретних завдань для кожного з членів команди, включно з усіма волонтерами, тобто applied project management [32].

Варто зазначити, що через неконкурентний рівень оплати праці в державних та комунальних закладах культури, молоді фахівці обрають працевлаштування у приватних інституціях. Проте, все ж таки є частка молодих спеціалістів, які вбачають своїм покликом змінювати культурну екосистему України в державному або комунальному секторі на краще.

Головне завдання ефективного менеджера – знаходити таких спеціалістів і створювати необхідну атмосферу для їх плідної праці задля ефективного функціонування ЦКП.

ВИСНОВКИ

У своїй роботі мені вдалося дослідити, вивчити та обґрунтувати соціокультурну діяльність у закладах клубного типу. Спершу, необхідно було проаналізувати вітчизняні практики становлення інноваційного культурного простору. Форми, методи і правила функціонування культурних просторів в різних регіонах нашої країни, мають багато спільних рис, але є певні відмінності. Охарактеризувавши сучасну систему управління закладами клубного типу України, їх функції та призначення, я дійшов до висновку, що є необхідність покращення, осучаснення та формування практичного набору інструментів для ефективного та успішного управління новоствореними центрами культурних послуг.

Важливим аспектом у розвитку різновікових груп населення є дозвілля та його значущість у потребах суспільства. Для того, щоб зрозуміти, які можуть бути вирішення актуальних проблем, необхідно було розглянути сутність організації та управління діяльністю закладів клубного типу нашої країни. Проаналізувавши нормативно-правову базу закладів клубного типу, опираючись на закони України, я зміг дослідити специфіку організаційно - управлінської структури закладі та сформувати сучасний і ефективний інструментарій управління центрами культурних послуг. Мною було сформовано перелік інструментів, що допоможуть вивести на якісно новий рівень діяльності вже існуючих культурних інституцій та новостворених центрів культурних послуг. До практичного набору інструментів увійшли наступні: формування стратегії та аналітика, проектний менеджмент, фінансовий менеджмент, комунікаційна стратегія, формування та управління командою.

Підсумовуючи вищевикладене, можна сказати, що вільне володіння та оперування відповідним інструментарієм, дасть змогу керівникам існуючих культурних закладів та майбутніх ЦКП, ефективно розвивати та успішно розбудовувати культурні інституції нового формату в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Довгань Л. Є., Каракаш Ю. А. Управління стійким розвитком підприємства в умовах турбулентного середовища // Економічний потенціал сталого розвитку країни: сучасний стан, тенденції та проблеми відтворення: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. – Львів: ЛЕФ, 2017. – Ч. 1. – 95 с.
2. Закон України «Про внесення змін до Закону України "Про культуру" щодо загальних засад надання населенню культурних послуг» № 1432-ІХ від 29.04.2021 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1432-20#Text> (дата звернення 25.11.2021);
3. Структура та основні принципи діяльності клубного закладу культури. URL:http://loga.gov.ua/sites/default/files/struktura_ta_osnovni_principi_diyalnosti_klubnogo_zakladu_kulturi.pdf (дата звернення 25.11.2021);
4. Конституція України, прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28.06.1996 р. (1997). Київ: Преса України;
5. Про культуру: Закон України від 14.12.2010 року, № 2778-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2778-17> (дата звернення 28.11.2021);
6. Про нормативи забезпечення населення клубними закладами: Постанова Кабінету Міністрів України від 12.11.1998, № 1775. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1775-98-п> (дата звернення 28.11.2021);
7. Про перелік платних послуг, які можуть надаватись закладами культури, заснованими на державній та комунальній формі власності: Постанова Кабінету Міністрів України від 12.12.2011, № 1271. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1271-2011-п> (дата звернення 29.11.2021);
8. Беляєва, С. С. (2014). Економічні теорії клубів та суспільного вибору в контексті сталого розвитку громади. Економічний нобелівський вісник, 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bmef_2014_1_9 (дата звернення 29.11.2021);
9. ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ В КУЛЬТУРІ: створення Центрив культурних послуг. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/attachment/document/75>

- [5/%D0%9C%D0%9A%D0%86%D0%9F_%D0%A6%D0%9A%D0%9F_12.02.2021_1.pdf](#) (дата звернення 23.09.2021);
10. Можливі проблеми ЦКП. URL: <https://www.facebook.com/273301623216082/posts/941982493014655/> (дата звернення 24.09.2021);
 11. Аудиторія ЦКП. URL: <https://www.facebook.com/273301623216082/posts/940763393136565/> (дата звернення 30.11.2021);
 12. Унікальність ЦКП. URL: <https://www.facebook.com/273301623216082/posts/941268899752681/> (дата звернення 30.11.2021);
 13. Візія ЦКП. URL: <https://www.facebook.com/273301623216082/posts/942523889627182/> (дата звернення 30.11.2021);
 14. Місія ЦКП. URL: <https://www.facebook.com/273301623216082/posts/943263279553243/> (дата звернення 30.11.2021);
 15. Ролі ЦКП. URL: <https://www.facebook.com/273301623216082/posts/946406655905572/> (дата звернення 30.11.2021);
 16. ЦКП як серце розвитку культури. URL: <https://www.facebook.com/273301623216082/posts/949484672264437/> (дата звернення 30.11.2021);
 17. ЦКП як центр прийняття управлінських рішень. URL: <https://www.facebook.com/273301623216082/posts/950060085540229/> (дата звернення 30.11.2021);
 18. ЦКП як платформа для місцевого економічного розвитку. URL: <https://www.facebook.com/273301623216082/posts/950116915534546/> (дата звернення 30.11.2021);
 19. ЦКП як простір для дозвілля співпраці та підтримки. URL: <https://www.facebook.com/273301623216082/posts/950120402200864/> (дата звернення 30.11.2021);
 20. Львів. Перетворення Палацу культури імені Гната Хоткевича. URL: <https://ukrainer.net/palac-hotkevycha/> (дата звернення 01.12.2021);
 21. Дніпро. Новий центр культури. URL: <https://ukrainer.net/dccc/> (дата звернення 01.12.2021);

22. Керівництво: Розробка культурної стратегії та управління проектами. URL: <http://nck.pl/media/attachments/317236/Culture%20Strategy%20Elaboration%20versus%20Project%20Management.pdf> (дата звернення 01.12.2021);
23. Франсуа Матарассо (François Matarasso), Чарльз Лендрі (Charles Landry), «Баланс: двадцять одна стратегічна дилема культурної політики». URL: <http://www.artsmanagement.net/downloads/cultural-strategydilemmas.pdf> (дата звернення 01.12.2021);
24. Керівництво з розробки та підтримки політики в галузі мистецтва та культури. URL: https://www.lga.sa.gov.au/webdata/resources/files/Arts_and_Culture_Project_Guidelines_pdf1.pdf (дата звернення 01.12.2021);
25. Нові принципи розробки культурної політики для розвитку та взаєморозуміння (ЮНЕСКО). URL: <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002147/214747e.pdf> (дата звернення 01.12.2021);
26. 7 ВАЖЛИВИХ ЕЛЕМЕНТІВ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ КУЛЬТУРНОЇ СТРАТЕГІЇ ГРУЗІЇ. URL: <https://www.culturepartnership.eu/en/article/7-important-details-culture> (дата звернення 01.12.2021);
27. 5 УРОКІВ, ЗАСВОЄНИХ З КОНСУЛЬТАЦІЙ З КУЛЬТУРНОЇ СТРАТЕГІЇ ГРУЗІЇ 2025 URL: <https://www.culturepartnership.eu/en/article/5-lessons-learnt-from-consultations-on-georgias-culture-strategy-2025> (дата звернення 01.12.2021);
28. Керівництво з розробки культурної стратегії Естонії до 2020 р. URL: http://www.kul.ee/sites/kulminn/files/culture2020_eng.pdf (дата звернення 01.12.2021);
29. Інструменти планування: аналіз «дерева проблем». URL: <https://www.odi.org/publications/5258-problem-tree-analysis> (дата звернення 01.12.2021);
30. SMART цілі: як досягти ваших цілей. URL: <https://www.mindtools.com/pages/article/smart-goals.htm> (дата звернення 01.12.2021);

31. ЩО TAKE PESTLE-АНАЛІЗ? ІНСТРУМЕНТ ДЛЯ БІЗНЕС-АНАЛІЗУ. URL: <http://pestleanalysis.com/what-is-pestle-analysis/> (дата звернення 01.12.2021);
32. Курс «Основы культурных и креативных индустрий» URL: <https://www.culturepartnership.eu/publishing/course/> (дата звернення 02.12.2021);
33. Креативное предпринимательство: как сделать творчество основой бизнеса? URL: <https://focus.ua/society/331094/> (дата звернення 02.12.2021);
34. Joshua Rothman. The Meaning of “Culture”. URL: <https://www.newyorker.com/books/joshua-rothman/meaning-culture> (дата звернення 02.12.2021);
35. Ways of Defining Art. URL: <https://www.thoughtco.com/what-is-the-definition-of-art-182707> (дата звернення 02.12.2021);
36. James C. Kaufman. Creativity 101. Springer Publishing Company, 2009. – 256 p.
37. Хто є хто у культурі: від митця й філософа до споживача. URL: <http://www.chytomo.com/khto-ie-khto-u-kulturi-vid-myttisia-j-filosofa-do-spozhyvacha/> (дата звернення 02.12.2021);
38. Курс “Стратегічне планування”. URL: <https://www.culturepartnership.eu/ua/publishing/strategic-planning-course> (дата звернення 02.12.2021);
39. Конкурентні переваги. URL: <http://www.davidparrish.com/competitive-advantage/> (дата звернення 02.12.2021);
40. Модель стратегічного планування для підприємств культурних та креативних індустрій. URL: <http://www.davidparrish.com/ideas-tools/strategic-planning-framework/> (дата звернення 02.12.2021);
41. Давай по порядку: як влаштовано метод Design Thinking. URL: <http://bydesign.platfor.ma/stages-of-dt> (дата звернення 02.12.2021);
42. Тим Браун. Дизайн-мышление в бизнесе. От разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей. — М.: Манн, Иванов и Фербер. — 2012.

43. Жанна Лидтка. Думай как дизайнер. Дизайн-мышление для менеджеров. — М.: Манн, Иванов и Фербер. — 2015.
44. Девід Келлі, Том Келлі. Творча впевненість. Як розкрити свій потенціал. — К.: Основи. — 2017.
45. The Field Guide to Human-Centered Design. — С.: Design Kit. — 2015.
46. EdEra изнутри: принципы горизонтальных организаций. URL: <http://forshmag.me/2018/06/29/edera-iznutri-printsipy-gorizontalnyh-organizatsij/> (дата звернення 02.12.2021);
47. Manuel Castells. The Rise of the Network Society, 1996.
48. Robert Hassan. Media, Politics and the Network Society. Open University Press, Buckingham, 2004.
49. 11 Successful Networking Tips. URL: <https://www.kangan.edu.au/students/blog/successful-networking-tips> (дата звернення 02.12.2021);
50. Джеки Хэй Современный арт-менеджмент: маркетинг и взаимодействие с аудиторией. URL: <https://youtu.be/1aMnmfgoKJM> (дата звернення 02.12.2021);
51. Кейс Культурного Проекта: как коммуникации становятся инструментом по воплощению миссии URL: <https://www.culturepartnership.eu/article/anastasiya-klisakova> (дата звернення 02.12.2021);
52. J. Rodriguez. To Sell or Not To Sell? An Introduction to Business Models (Innovation) for Arts and Culture Organisations. — IETM, Brussels, March 2016. URL: <https://www.ietm.org/en/publications> (дата звернення 02.12.2021);
53. Микалко, Майкл. Взлом креатива: как увидеть то, что не видят другие / Майкл Микалко ; пер. с англ. Александра Коробейникова. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 320 с.
54. Мозг на паузе: как выйти из творческого тупика и заставить себя придумывать новые идеи. URL: <https://theoryandpractice.ru/posts/16196-mozg-na-pauze-kak-vyyti-iz-tvorcheskogo-tupika-i-zastavit-sebya-pridumyvati-novye-idei> (дата звернення 02.12.2021);

55. 18 Best Idea Generation Techniques. URL: <https://www.cleverism.com/18-best-idea-generation-techniques/> (дата звернення 02.12.2021);
56. Content Idea Generation: Super Easy 5 Step BRAVO Method. URL: <https://heidicohen.com/content-idea-generation/> (дата звернення 02.12.2021);
57. 19 Top Brainstorming Techniques to Generate Ideas for Every Situation URL: <https://business.tutsplus.com/articles/top-brainstorming-techniques--cms-27181> (дата звернення 02.12.2021);
58. Навіщо культурним організаціям та організаціям сфери мистецтва використовувати Instagram і Pinterest? URL: <http://npengage.com/nonprofit-marketing/insta-what-pin-where-why-should-arts-and-cultural-organizations-use-instagram-and-pintrest> (дата звернення 02.12.2021);
59. Інструментарій для маркетингу в сфері мистецтва. URL: http://www.arterialnetwork.org/ckeditor_assets/attachments/36/fa_am_to_olkit.pdf (дата звернення 02.12.2021);
60. Мистецтво та культура підкорюють соціальні мережі. URL: <http://www.flyingkite.com/features/phillysocialmediaartsandculture0806.aspx> (дата звернення 02.12.2021);
61. 10 порад щодо використання соціальних мереж для організацій у сфері мистецтва. URL: <https://www.theguardian.com/culture-professionals-network/culture-professionals-blog/2011/nov/29/arts-social-media-tips> (дата звернення 02.12.2021);
62. Стратегії ефективної комунікації у новому цифровому медіапросторі. URL: http://www.tellusventure.com/downloads/reference/santa_cruz_strategie_s.pdf (дата звернення 02.12.2021);
63. Визначення потреб користувачів, контенту та критеріїв якості для веб-додатків у сфері культури. URL: <http://www.minervaeurope.org/publication/s/qualitycommentary/qualitycommentary050314final.pdf> (дата звернення 02.12.2021);

64. Мистецтво та громадські соціальні медіа, URL: https://docs.google.com/spreadsheets/d/17e8wHkbbQlqoOYNy_XIy37xaTsySMmslCWRm7-MwmRw/edit?hl=en#gid=0 (дата звернення 02.12.2021);
65. Почепцов Г. Г. Теорія комунікації – Рефл-бук, Ваклер – 2006 – 656 с.
66. Рапай Клотер Культурний код. Як ми живемо, що купуємо і чому – Юнайтед Прес – 2008 – 168 с.
67. Метіс Марк Нагодуй звіра на ім'я Медіа – Гранд – 2005.
68. Ляйнеманн Ральф Вимірювання медіарілейшнз: як оцінити внесок PR в успіх компанії – Вершина – 2006 – 248с.
69. Траут Дж., Райс Ел. Позиціонування. Битва за пізнаваність – Пітер – 2006 – 272 с.
70. Аакер Девід Аакер про брендинг. 20 принципів досягнення успіху – Ексмо – 2016 – 256 с.
71. Уілкоккс Деніс, Агі Уоррен, Кемерон Глен, Олт Філіп Саме головне у PR. – Пітер – 2004.
72. Зімбарго Філіп, Ляйппе Майкл Соціальний вплив – Пітер – 2011 – 448 с.
73. Беквіт Гаррі Продаючи незриме – Альпіна Паблішер – 2016 – 220 с.
74. Michael S. Sitrick Spin: How to Turn the Power of the Press to Your Advantage – Regnery Publishing – 1998.
75. John White, Laura Mazur Strategic Communication Management. Making PR Work – Longman – 1994.
76. Jason Salzman Making the News: A Guide for Activists and Nonprofits – Basic Books – 1998.
77. Edward L. Bernays Crystallizing Public Opinion – Ig Publishing – 2011.
78. Як проводити «мозкові штурми» у сфері культури. URL: <http://www.nemo.org/reading-corner/museums-in-a-digital-world.html> (дата звернення 02.12.2021);
79. ФІНАНСИ КРЕАТИВУ МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ. URL: https://ppv.net.ua/uploads/work_attachments/Methodical_Materials_Creative_Finance_PPV_2021_UA.pdf (дата звернення 02.12.2021);

80. КОНЦЕПЦІЯ реформи фінансування системи забезпечення населення культурними послугами. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1035-2020-%D1%80#Text> (дата звернення 25.09.2021).