

УДК 37.013.43:351.85

**Диба Олена Петрівна,**  
кандидат педагогічних наук  
Київського національного університету культури і мистецтв  
ORCID 0000-0003-0848-2393

## **КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ЯК СКЛАДОВА ПРОФЕСІЙНОСТІ МЕНЕДЖЕРА КУЛЬТУРИ**

**Метою статті** є характеристика комунікативної компетентності як складової професійності менеджера культури. **Методологія дослідження** базується на аналізі професійної компетентності в аспекті специфіки фаху менеджера культури; узагальненні та виявленні особливостей комунікативної компетентності щодо діяльності менеджера культури. **Наукова новизна роботи** полягає у теоретичному узагальненні комунікативну компетентність як складової професійності менеджера культури. Виокремлено на ключову ролі вміння комунікувати та керувати комунікативними процесами під час налагодження професійного та компетентного менеджменту в галузі культури. Доведено, що комунікативна компетентність менеджера культури задля ефективного застосування передбачає не лише належні морально-психологічні та когнітивні елементи, але й вироблення відповідної стратегії, на базі основного призначення менеджменту культурно-мистецької сфери, задля реалізації якої повинна бути збалансована його комунікативна культура гармонійно поєднуватися емоційна культура та культура мислення, культура мовлення та культура невербальної поведінки. **Висновки.** Отже, однією з вагомим і ключових складових професійного образу менеджера культури є комунікативна компетентність та культура. Поряд з необхідними морально-психологічними якостями, ерудицією, економічною та юридичною грамотністю управлінець у галузі культурно-мистецького та соціокультурного спрямування повинен глибокого розуміти природу комунікації та вміти керувати комунікативними процесами, тобто займати суб'єктно-діяльну позицію, що орієнтовані на створення необхідних фінансово-економічних, правових і технологічних умов для реалізації культурних благ. Культура спілкування менеджера є коеволуційною стосовно формування його професійної

культури. Вона передбачає не лише оволодіння майбутнім фахівцем у цьому напрямку базових знань з теорії й практики комунікацій, не лише розуміння законів ефективного спілкування та принципів професійної етики, але й, враховуючи специфіку соціокультурного проектування, менеджменту та маркетингу, значення культури та творчості в сучасному суспільстві, вироблення відповідної стратегії, задля реалізації якої повинна бути збалансована його комунікативна культура (гармонійне поєднання емоційної культури та культури мислення, культури мовлення та культури невербальної поведінки).

**Ключові слова** менеджмент культурно-мистецької сфери, менеджер культури, професійність, комунікативна компетентність, комунікативна культура.

**Дыба Елена Петровна,**  
кандидат педагогических наук  
Киевского национального университета  
культуры и искусств

## **КОММУНИКАТИВНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА МЕНЕДЖЕРА КУЛЬТУРЫ**

**Целью статьи** является характеристика коммуникативной компетентности как составляющей профессионализма менеджера культуры. **Методология исследования** базируется на анализе профессиональной компетентности в аспекте специфики профессии менеджера культуры; обобщении и выявлении особенностей коммуникативной компетентности относительно деятельности менеджера культуры. **Научная новизна работы** заключается в теоретическом обобщении коммуникативную компетентность как составляющей профессионализма менеджера культуры. Выделены на ключевую роль умение коммуницировать и управлять коммуникативными процессами во время отладки профессионального и компетентного менеджмента в области культуры. Доказано, что коммуникативная компетентность менеджера культуры для эффективного применения предполагает не только соответствующие морально-психологические и когнитивные элементы, но и выработки соответствующей стратегии, на базе основного назначения менеджмента культурно-художественной сферы, для реализации которой должна быть сбалансирована его коммуникативная культура гармонично сочетаться эмоциональная культура и культура мышления, культура речи и культура невербального поведения. **Выводы.** Итак, одной из весомым и ключевых составляющих профессионального образа менеджера культуры является коммуникативная компетентность и культура. Наряду с необходимыми морально-психологическими качествами, эрудицией, экономической и юридической грамотностью управленец в области культурно-художественного и социокультурного направления должен глубоко понимать природу коммуникации и уметь управлять коммуникативными процессами, то есть занимать субъектно-деятельностной позиции, ориентированные на создание необходимых финансово экономических, правовых и технологических условий для реализации культурных благ. Культура общения менеджера является коэволюционный по формированию его профессиональной культуры. Она предполагает не только овладение будущим специалистом в этом направлении базовых знаний по теории и практике коммуникаций, не только понимание законов эффективного общения и принципов профессиональной этики, но и, учитывая специфику социокультурного проектирования, менеджмента и маркетинга, значение культуры и творчества в современном обществе, выработка соответствующей стратегии, для реализации которой должна быть сбалансирована его коммуникативная культура (гармоничное сочетание эмоциональной культуры и культуры мышления, культуры речи и к ультура невербального поведения).

**Ключевые слова** менеджмент культурно-художественной сферы, менеджер культуры, профессионализм, коммуникативная компетентность, коммуникативная культура.

**Diba Olena,**  
Candidate of Pedagogical Sciences,  
Kiev National University  
Culture and Arts

### **communicAtiVe competence As A professionAl composition of mAnAGer of culture**

**The purpose of the article** is the characteristic of communicative competence as a component of the professionalism of the cultural manager. **The methodology** of the research is based on the analysis of professional expertise in the aspect of the specialty of the manager of culture; generalization and identification of the features of communicative competence regarding the activities of the cultural manager. **The scientific novelty** of the work consists of the theoretical generalization of communicative competence as a component of the professionalism of the cultural manager. The critical role of communicating and managing communicative processes during the establishment of professional and competent management in the field of culture is singled out. It is proved that the communicative competence of the cultural manager for useful application involves not only proper moral and psychological and cognitive elements, but also the development of an appropriate strategy based on the primary purpose of the management of the cultural and artistic sphere, for the realization of which the communicative culture must be balanced and harmoniously combine emotional culture and the culture of thinking, the culture of speech and the culture of nonverbal behavior. **Conclusions.** Consequently, one of the essential and critical components of the professional image of the cultural manager is communicative competence and culture. In addition to the necessary moral and psychological qualities, erudition, economic and legal literacy, the manager in the field of cultural and artistic and socio-cultural orientation should have a deep understanding of the nature of communication and be able to manage communicative processes, that is, to take a subjective and active position aimed at creating the necessary financial- economic, legal and technological conditions for the realization of cultural goods. The culture of communication of a manager is co-evolutionary about the formation of his professional culture. It involves not only mastering the future specialist in this field of basic knowledge of the theory and practice of communication, not only understanding the laws of effective communication and the principles of professional ethics, but also taking into account the specifics of socio-cultural design, management and marketing, the value of culture and creativity in modern society, the development of an appropriate strategy for the realization of which should be balanced its communicative culture (a harmonious combination of emotional culture and culture of thought, the culture of speech and culture of non-verbal behavior).

**Key words:** management of cultural and artistic sphere, manager of culture, professionalism, communicative competence, communicative culture.

Актуальність теми дослідження. В Україні Поступово менеджмент переходить зі сфери ринково-економічної та технологічної до сфери культури. Приходить розуміння того, що успіху в багатьох галузях культури без професійного та компетентного менеджменту складно досягти. Фахівців цієї сфери в Україні дійсно небагато, оскільки у свідомості багатьох й досі поширеною залишається думка, що гроші на культуру має давати держава. Якщо ми знаходимося на таких позиціях, то й справді потреба в менеджерах у цій галузі відпадає, тоді потрібні лише чиновники як представники державного апарату. Якщо ми долаємо обмеженість “державницького” під-

ходу, закономірно виникає потреба в окремому класі спеціалістів, які б володіли цілим пакетом професійних компетенцій: загальною культурою та ерудицією, знаннями з менеджменту, маркетингу, підприємництва, психології, педагогіки, іміджеології, конфліктології, реклами, етикету та соціальних комунікацій, володіти фінансовою та господарською грамотністю, соціокультурними технологіями.

Як зазначає стипендіатка програми «Менеджери культури з Центральної і Східної Європи» Ю. Овчаренко: «Менеджмент культури – це управління процесами. Управління ідеями, думками, що передає мистецтво, яке треба донести до загалу? Розуміння того, який

інтелектуальний поштовх має давати це мистецтво. Інший бік – це, звичайно, пошук коштів на реалізацію проєктів. Де знайти сильних і надійних партнерів? Робота з пресою дуже важлива» [7]. Культурний менеджер, на думку стипендіатки, це більше, ніж просто організаційна робота та комунікації, це безпосередня участь у реалізації ідей, у творчому втіленні задумів митця. Митець творить, а менеджер культури шукає практичні шляхи втілення творчих інтенцій. Поле діяльності в менеджера культури широке – може працювати у сфері музики, образотворчого мистецтва, літератури, театру, кіно, шоу-бізнесу, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу та ін. І всюди, поряд з любов'ю до своєї справи, вирішальне значення відіграють ділові та комунікативні якості. «Спілкування, – зазначає Ю. Овчаренко, – відбувається на концертах, виставках, вечірках. Потрібно багато спілкуватися, аби постійно знати, хто з митців чим живе, які має плани... Перш за все, звісно, митці. Це інтелектуальна основа будь-якого проєкту. Потім журналісти. Крім того, треба мати добрих радників з питань податків. Якщо це музична сфера – контакти фахівців з техніки. Графічні дизайнери, поліграфічні фірми. Маса найбуденніших контактів: електрики, водії, оператори, фахівці зі світла. Якщо йдеться про масові заходи, не обійтися й без контактів чиновників. У міжнародній роботі дуже важливо розбиратися у митних і візових питаннях, у логістиці» [7].

Як можна помітити на прикладі коментарів вищезазначеної стипендіатки, однією з ключових компетентностей, якою має дуже добре володіти менеджер культури, є здатність комунікувати, домовлятися, знаходити та підтримувати контакти. Саме комунікативна компетентність є тим важелем, який активує усі інші важливі якості менеджера культури, зокрема й ерудованість, оригінальність й нестандартність мислення, наполегливість і рішучість, вміння організувати та оптимізувати робочий процес, активна життєва позиція та стресостійкість, вміння керувати людьми та працювати в команді тощо. Всі вони виявляються та культивуються в комунікативному акті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теорія підготовки менеджера і питання вдо-

сконалення його професійної діяльності у працях значної кількості зарубіжних і вітчизняних вчених (Н. Андрущенко, В. Берека, Л. Бондарева, Л. Влодарска-Зола, Є. Воробьова, І. Герасимова, О. Деркач, О. Капітанець, Є. Кузьмін, В. Рубахін, М. Вебер, Ф. Тейлор, А. Файоль, О. Чернявський, Л. Янковська та ін.). Дослідженню організації сучасної ділової комунікації присвячено праці вітчизняних та зарубіжних науковців Й. Завадського, В. Куніциної, Ю. Палехи, Л. Петровської, О. Сидоренко, Д. Ханта, Дж. Коттера, Д. Голмана, П. Бартрама та ін. Окремо вивченню комунікативної компетентності у різних галузях професійної діяльності, включаючи і менеджмент, були присвячені роботи О. Бодальова, Ю. Ємельянова, В. Кан-Калика, О. Киричука, Я. Коломинського, Н. Кузьміної, А. Панфілової, Л. Петровської, В. Сластьоніна, В. Семіченко, Н. Тарасевич, Т. Яценко та ін. Між тим, попри поодинокі спроби осмислити комунікативну компетентність як вагому складову професіоналізму менеджера культури (Н. Кабушкін, І. Болотніков, Н. Федотова), ця проблема на сьогодні залишається малодослідженою.

Виклад основного матеріалу. Коли ми починаємо досліджувати культуру, то помічаємо один цікавий нюанс, який полягає у тому, що вона вміщує в себе як некомерційну (нонпрофітну), так і комерційну (платні послуги) діяльність національного та міжнародного масштабу. Це дозволяє провести паралель між арт-менеджментом (менеджментом у сфері культури) та менеджментом послуг. «Продукти» культурної діяльності завжди перебувають у фокусі сприйняття та тісно пов'язані з феноменами свідомості, тобто залежать від антропологічного та когнітивного факторів. Їх виробництво, підкреслює Р. Байтасов, досить часто збігається з їх споживанням (перегляд вистави, кінофільму, прослуховування концерту, читання книги тощо). На відміну від продуктів матеріального виробництва вони не знищуються під час споживання (як взуття, яке зношується, чи овочі, що з'їдаються), в навпаки нарощують свою цінність (чим більша кількість людей прочитали книгу, побачили картину чи відвідали концерт – тим вища їх соціальна значимість) [1, 15-16].

Це свідчить про той факт, що культура в сучасному світі це не лише місце для творчості, духовності та традиції, але ще й потужний вектор економічної діяльності, якій продукує певні товари та послуги. Починаючи з 90-х рр. ХХ ст. сфера культури почала сприйматися суспільством і владою деяких країн як перспективна галузь економіки, в рамках якої розвиваються туризм, культурні індустрії (мода, шоу-бізнес), рекреативні практики і багато іншого. Сьогодні вона ідентифікується як важливий ресурс будь-якого регіону, до якого можна віднести і пам'ятники культури, і регіональні міфи, і дозвіллеву культуру, і центри сучасного мистецтва та багато іншого [8]. Ефективність використання цих ресурсів багато в чому пов'язана з розвитком технологій менеджменту і маркетингу.

З позиції менеджменту культура сприймається не лише як наслідок соціально-економічного розвитку та політики, але й як вирішальна умова цього розвитку, що вміщує в себе ментальний та ціннісно-нормативний аспекти. У багатьох країнах світу культура виступає не лише каталізатором політичних і економічних трансформацій, але й сама має економічну рентабельність. Культурні ресурси становлять вагому та прибуткову частину економіки будь-якої країни, що вимагає від керівництва останньої звернення належної уваги до управління культурною діяльністю, яку сучасні автори розуміють як управління соціально-економічними умовами культурної діяльності, умовами створення та споживання культурних цінностей [10, 77].

Управління може здійснюватися як з боку органів влади, що створюють умови для розвитку культурної діяльності, відповідають за її нормативне забезпечення та фінансування галузі, так і з боку менеджерів. Специфіка діяльності останніх обумовлюється, зокрема і потребами часу: приміром, якщо взяти до уваги шоу-бізнес, як один із самих комерціо-налізованих секторів у сфері культури, то доходи від продажу квитків складають зазвичай майже 15 % бюджету гастролей, а решта – кошти спонсорів, та й самі гастролі найчастіше є лише частиною рекламної кампанії нового диску або альбому. Ось тут і виходить на перший план роль менеджера культури, одним з

основних завдань якого є залучення коштів різних спонсорів.

Менеджери працюють і з органами влади стосовно організаційних і фінансових питань, будують свою діяльність відповідно до чинного законодавства тієї країни де живуть, а також й інших країн, з якими співпрацюють, проте не меншого впливу зазнають і з боку ринкових законів. Якщо врахувати цей момент, то можна помітити зміни у вимогах до професійної компетентності працівників організаційно-управлінської діяльності у галузі культури особливо у пострадянський період. «Перехід від суто адміністративно-розподільчої технології управління сферою до більш ширшого використання економічних методів, від суто дотаційного бюджетного фінансування структур до фінансування програм, до конкуренції за бюджетні кошти, необхідності широкого залучення позабюджетних коштів, ідеологічний та політичний плюралізм, господарська самостійність – все це радикально змінює вимоги до професіоналізму в соціально-культурній сфері. Якщо раніше фахівець-професіонал... бачив себе переважно працівником “ідеологічного фронту”, педагогом-вихователем, то тепер він повинен бути практично орієнтованим в технології маркетингу в комерційній та некомерційній діяльності, бути економічно і юридично грамотним фахівцем, коротше кажучи, бути повноцінно компетентним в питаннях менеджменту без всяких знижок на горезвісну “специфіку” сфери» [5, 36].

Це наближає нас до розуміння як специфіки менеджменту в культурно-мистецькій сфері, так і суті професійної компетентності менеджера культури. Важко не погодитися з думкою П. Кука, що поява окремого класу менеджерів у сфері культури і мистецтв, це не якась віртуозна технологія, а швидше данина часу, адаптація до нових умов існування культурного простору. Йдеться про діяльність людини або групи людей, яка пов'язана з ефективним використанням фінансово-матеріальних, соціальних, креативних, інтелектуальних та інших ресурсів культури, що ґрунтується на системі методів і функцій управління організаціями, проектами, структурами тощо [4].

Менеджери культури є тими фахівцями, які відповідають за процеси організації, коор-

динації, регулювання та забезпечення ресурсами професійних і творчих установ культури; вони виступають організаторами творчого процесу, що орієнтовані на створення необхідних фінансово-економічних, правових і технологічних умов для реалізації культурних благ. «У цілому, – зазначає Н. Федотова, – менеджер здійснює управлінську працю, основним завданням якого є забезпечення ресурсами, здійснення координації, організації певної діяльності. Від роботи менеджера залежить виконання мети і завдань організації, від його компетенції і таланту – здатність впливати на людей і на процеси створення, реалізації, переробки продукції, що виробляється. Менеджери встановлюють взаємодію між окремими діями в організації, розробляють стратегії поведінки організації на ринку і є ключовою інформаційною ланкою в комунікаційному просторі організації, її внутрішніх і зовнішніх зв'язках» [9, 21].

Комунікативна складова відіграє одну з ключових ролей у цих процесах, а також під час формування фаху та іміджу менеджера культури. До того ж, якщо аналізувати комунікативну компетентність у структурі фаху управлінця-організатора культурно-мистецької сфери, то виявляється, що вона є складовою більш загального та фундуєчого каркасу – професійної компетентності. Досліджуючи цей аспект, Л. Осадча виокремлює найбільш важливі якості майбутнього менеджера-професіонала: морально-психологічні якості менеджера (гуманізм, чесність, справедливість, воля і мужність, високі життєві ідеали, розвинуте почуття обов'язку і відповідальності, комунікативні здібності, ділова та особиста репутація, інтелігентність і толерантність); педагогічні якості (розвивати потрібні професійні навички персоналу, вміти навчати підлеглих, чітко та логічно формулювати розпорядження); професійні якості (навички роботи з людьми, комп'ютерна та інформаційна грамотність, іноземні мови, культура спілкування, здатність генерувати ідеї, трансформувати їх у практичні дії, творчість (креативність)); ділові якості або управлінські вміння (діагностика організаційної системи, правильні висновки та аргументована позиція на основі інтерпретації ситуації, оперативно приймати і реалі-

зовувати нестандартні рішення, мотивувати персонал до високопродуктивної праці, раціональна організація праці, забезпечення високої трудової дисципліни, відбір, оцінка і розміщення кадрів, забезпечення самоорганізації трудового колективу, вести розмову, виразно, переконливо, аргументовано проводити переговори); аспекти теоретичної підготовки сучасного менеджера (фундаментальні знання з макро- і мікроекономіки, теорії розпорядництва і лідерства, наукового менеджменту, соціології, психології та права, інформаційної технології і комп'ютерної техніки) [6, 60].

Поряд із загальними принципами (повага до особистої гідності людини, надання особистості свободи вибору, довіра до людини та створення атмосфери цієї довіри на підставі взаємоповаги, розвиток ініціативи і творчих здібностей і ін. [3, 28]), відповідно до яких менеджер має узгоджувати свої дії, потрібно пам'ятати ще про декілька рекомендацій, без яких, особливо менеджеру-керівнику, важко досягти професійної компетентності. Йдеться про вміння будувати стосунки на діалогічній основі, не акцентуючи особливої уваги на посадовій ієрархії; проявляти інтерес до життя колективу, бути його частиною, розуміючи потреби та цілі; враховувати неофіційну (неформальну) атмосферу, а також те, що діяльність творчих людей потребує особливої мотивації та ін.

Менеджер у сфері культури поряд з високим рівнем загальної культури та ерудиції, економічною і юридичною грамотністю, повинен володіти навичками у сфері соціокультурного проектування та соціокультурного менеджменту і маркетингу, розуміти значення культури та творчості в сучасному суспільстві, знати специфіку процесів виробництва і поширення культурних цінностей, збереження культурної спадщини, бути обізнаним у принципах роботи некомерційних організацій і про ринок культурних послуг.

Не потрібно виключати важливої ролі вищого навчального закладу (ВНЗ) в формуванні професійної компетентності майбутнього менеджера культури. У вищій навчальній процес має будуватися з урахуванням основних гуманістичних засад (вища освіта повинна допомагати саморозвитку людини, а не підміняти його; повинна поєднувати автономію, свободу

організації навчального процесу і плюралізм моделей освіти; враховувати вплив генетики на людину, природний характер психіки та її розвиток, вплив зовнішнього середовища, передусім соціального; персоніфікація навчального процесу є коеволюційною індивідуальному розвитку студента), а також підвищення значення дисциплін професійного блоку, які формують знання і вміння менеджерів культури в галузі іміджології, брендингу, фандрейзингу, спонсорингу, соціального маркетингу тощо. Поряд з цим, професійний менеджер має вирізнятися креативністю, здатністю генерувати ідеї в соціокультурній діяльності, розвивати ринок культурної індустрії, культурних послуг та культурного туризму, знаходити способи взаємодії культури і економіки.

Серед структурних компонентів професійної компетентності менеджера культури, як якісного рівня професійної діяльності, що орієнтована на культуру-творчий та соціально-значимий кінцевий результат і оптимальний процес його досягнення, Н. Федотова виділяє теоретичну, методологічну, технологічну та комунікативну компетентність [9, 207]. Аналіз цих компонентів доводить, що знання, уміння та навички у царині застосування різних методів і принципів пізнання явищ і процесів, застосування моделей і теорій управління процесами, рішеннями, персоналом чи стосовно способів здійснення управлінської діяльності перетворюються на дієві механізми лише в контексті мистецтва ділової комунікації. Від того як побудоване спілкування в менеджменті, переконує М. Кабушкін, залежить результат перемовин і налагоджування партнерства, морально-психологічний клімат в колективі, ступінь розуміння між працівниками та взаємовідношення з іншими організаціями [2, 294].

Формування культури спілкування менеджера культури є коеволюційним процесом стосовно формування його професійної культури, вони невіддільні один від одного. Оцінка ситуації, вміння отримувати і передавати інформацію, вибір комунікативної моделі поведінки, залучення вербальних, невербальних, електронних, телекомунікаційних засобів зв'язку, створення іміджу, проектування різних видів діяльності, моделювання системи комунікації та самоаналіз і самооцінка – всі ці

складові професійної культури спілкування менеджера культури сприяють становленню його як фахівця, самовдосконаленню у своєму ремеслі. Паралельно з тим вони формують його комунікативну культуру, до складу якої, на думку М. Шовкуна [11, 47], можна віднести світоглядний (спрямований на досягнення професійного результату здебільшого завдяки дотриманню в повсякденній міжособистісній діяльності прийнятих етичних норм, визнання автономної цінності особистості); мотиваційний (мотиви та настанови комунікативної поведінки, які супроводжує потреба розуміння й усвідомлення особливостей майбутньої професії); власне комунікативний (коли знання, комунікативні вміння та навички, професійна спрямованість мовлення спрямовані на досягнення мети в міжособистісних стосунках, на стимулювання формування важливих особистісних і професійних якостей); емоційно-вольовий (тактовність, витримка і толерантність, від рівня яких доцільність вибору “емоційно виправданих засобів мовного та немовного впливу”) та конструктивний (вміння обирати оптимальний стиль спілкування та взаємодії, ефективну модель комунікації, яка відповідає сприйняттю себе як професіонала та сприяє досягненню поставлених цілей з метою отримання запланованих результатів).

Поліфункціональна діяльність менеджера культури стосується і її комунікативної культури, адже спілкування це багатоплановий процес, що передбачає знаходження та встановлення контактів, підтримання з наявними донорами та спонсорами зв'язку, розуміння їх мотивації та психології, передачу інформації від менеджера до працівника-виконавця і зворотньому порядку, упередження потенційних конфліктних ситуацій під час спілкування або їх вирішення, якщо такі вже наявні. Дуже важливо для менеджера культури бути суб'єктом вказаних процесів, тобто керувати комунікативними процесами, а не приймати рішення ситуативно. Для цього йому потрібно тримати “руку на пульсі”, пам'ятати, що потенційний споживач культурних послуг регулярно переглядає новини та періодику, заходить в інтернет, а також отримує інформацію від тих, хто відвідує музеї, театри, бібліотеки. Для того щоб комунікативний процес був ке-

рованим і спланованим, менеджеру культури, на основі вищевказаних принципів і аспектів, оволодіти необхідними комунікативними технологіями, які дозволять здійснювати ефективне управління цими процесами.

Висновки. Отже, однією з вагомим і ключових складових професійного образу менеджера культури є комунікативна компетентність та культура. Поряд з необхідними морально-психологічними якостями, ерудицією, економічною та юридичною грамотністю управлінець у галузі культурно-мистецького та соціокультурного спрямування повинен глибоко розуміти природу комунікації та вміти керувати комунікативними процесами, тобто займати суб'єктно-діяльнісну позицію, що орієнтовані на створення необхідних фінансово-економічних, правових і техноло-

гічних умов для реалізації культурних благ. Культура спілкування менеджера є коевольційною стосовно формування його професійної культури. Вона передбачає не лише оволодіння майбутнім фахівцем у цьому напрямку базових знань з теорії й практики комунікацій, не лише розуміння законів ефективного спілкування та принципів професійної етики, але й, враховуючи специфіку соціокультурного проектування, менеджменту та маркетингу, значення культури та творчості в сучасному суспільстві, вироблення відповідної стратегії, задля реалізації якої повинна бути збалансована його комунікативна культура (гармонійне поєднання емоційної культури та культури мислення, культури мовлення та культури невербальної поведінки).

### Список використаних джерел

1. Байтасов Р.Р. Менеджмент в сфере культуры: от теории к практике. *Культурная спадчына, менеджмент, маркетинг. Их роля ў развіцці музея: матэрыялы навукова-практычнай канферэнцыі* (Мінск, 1 снежня 2009 г.). Нацыянальная бібліятэка Беларусі. Мінск, 2010. С. 15-24.
2. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: учеб. пособие. Москва: Новое звание, 2009. 336 с.
3. Косцов Т. В. Менеджмент в сфере культуры и искусства: учеб. пособие. Москва: ИНФРА-М, 2007. 192 с.
4. Кук П. Культура менеджмента и менеджмент культуры. *Экология культуры*. Инф. Бюллетень. 2002. № 2 (27). С. 88-96.
5. Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие; под общ. ред. И.М. Болотникова, Г.Л. Тульчинского. Спб.: СПбГУКИ, 2007. 448 с.
6. Осадча Л. А. Формування професійної компетентності майбутнього менеджера. *Економіка, фінанси і управління в XXI столітті: аналіз тенденцій та перспективи розвитку* : зб. тез міжнар. наук.-практ. конф. (21 березня, 2017 р., м. Київ). Київ: Фінансова рада України, 2017. Т. 2. С. 59-62.
7. Тейзе Є. Менеджер культури: між мистецтвом і бізнесом. URL: <http://www.dw.-com/uk/менеджер-культури-між-мистецтвом-і-бізнесом/a-4750694> (дата звернення: травень 2018).
8. Федотова Н.Г. Сфера культуры как стратегический ресурс региона. *Вестник НовГУ. Серия: «Гуманитарные науки»*. 2011. № 63. С. 58-65.
9. Федотова Н.Г. Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие; НовГУ им. Ярослава Мудрого. Великий Новгород, 2015. 282 с.
10. Чижиков В. М. Введение в социокультурный менеджмент: учеб. Пособие. Москва: МГУКИ, 2003. 38 с.
11. Шовкун М. П. Складові комунікативної культури студентів *Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту*. 2003. № 8. С. 45-50.

### References

1. Baitasov R. R. (2010). Management in the field of culture: from theory to practice. *Cultural heritage, management, marketing. Their role in the development of the museum: Proceedings Scientific-practical conference* (pp. 15-24). Minsk: National Library of Belarus [in Belarus].
2. Kabushkin N. I. (2009) Basics of management: studies. allowance. Moscow: Novoye zvanie [in Russian].
3. Kostsov T. V. (2007). Century Management in the field of culture and art: studies. allowance. Moscow: INFRA-M [in Russian].

4. Kuk P. (2002). Culture Management and Culture Management *Ekologiya kul'tury*, 2 (27), 88-96 [in Russian].
5. Culture Management (2007). I.M. Bolotnikova, G.L. Tulchinsky (Ed.). SPb .: SPbGUKI [in Russian].
6. Osadcha L. A. (2017). Formation of professional competence of the future manager *Abstracts of Papers International Scientific and Practical Conference «Economics, Finance and Governance in the XXI Century: An Analysis of Trends and Development Prospects»* (pp. 59-62). Kiev: Finansova rada Ukrayiny [in Ukrainian].
7. Teyze YE. Managing Director of Culture: Between Art and Business. URL: <http://www.dw.-com/uk/менеджер-культури-між-мистецтвом-і-бізнесом/a-4750694>.
8. Fedotova N. G. (2011). Sphere of culture as a strategic resource of the region. *Vestnik NovGU. Seriya: «Gumanitarnyye nauki»*, 63, 58-65 [in Russian].
9. Fedotov N.G. (2015). Management in the field of culture. NovGU im. Yaroslava Mudrogo. Velikiy Novgorod [in Russian].
10. Chizhikov V.M. (2003). Introduction to socio-cultural management. Moskva: MGUKI [in Russian].
11. Shovkun M.P. (2003). Components of communicative culture of students. *Pedahohika, psykholohiya ta medyko-biologichni problemy fizychnoho vykhovannya i sportu*, 8, 45-50 [in Ukrainian].