

**РЕСУРСИ, СИСТЕМАТИЗАЦІЯ, ВТІЛЕННЯ:
як працює проєктний культурний менеджмент в Україні**

*(оглядова довідка за матеріалами
преси та інтернету за 2019–2021 рр.)*

Менеджмент – система управлінської діяльності, яка сприяє успішному функціонуванню різних важливих у соціальному плані організацій, що забезпечують життєдіяльність суспільства. Це зокрема комерційний та некомерційний бізнес, наука й політика, освіта та культура. Технології менеджменту залежать від соціально-економічного розвитку конкретної сфери й суспільства, інформаційного забезпечення, положень чинного законодавства тощо.

Менеджмент у сфері культури – це вид діяльності та особлива галузь знань про процеси управління організацією, серед яких – виробництво, розповсюдження і споживання відповідних послуг у певних умовах економіки, яка стала на ринкові рейки. Такий вид діяльності передбачає керівництво закладами культури, планування, підготовку, а також програмування некомерційних і комерційних проєктів, які покликані втілювати в життя такі організації [11].

Перші згадки про управління проєктами як науку датуються другою половиною ХХ сторіччя, проте саму методологію обговорювали та використовували на практиці й раніше.

1960 року були розроблені принципи розподілу людських ресурсів, за допомогою яких організації визначали свої потреби в робочій силі на довготривалій період як з точки зору кількості, так і з урахуванням якісних характеристик, необхідних на підприємствах і в проєктах, адже будь-який проєкт – це комплекс процесів, які мають чітке завдання та ціль [5].

За словами Ілони Демченко, програмної менеджерки *House of Europe*, ще десять років тому українське мистецтво й культурний менеджмент переживали певний етап формування, в якому були більше орієнтовані на себе: люди намагалися визначити, які теми є цікавими чи найбільш важливими для українського суспільства. «Зараз же, попри війну, яка актуалізувала внутрішній діалог різних частин українського суспільства, Україна знаходить себе у світовому контексті, тобто в нас

усе більше контактів із іншими країнами. Це процес нашого повільного вбудовування в європейський контекст», – каже І. Демченко [10].

«У мистецтві ми однозначно взяли курс на євроінтеграцію. Ми починаємо говорити однією мовою з європейцями, а не з росіянами чи Центральною Азією, – зазначає один із організаторів Школи культурного менеджменту та креативних індустрій Ярослав Мінкін. – Чомусь, спілкуючись із діячами культури, я часто чую: “Культура в нас в занепаді”. Проте я вважаю, що в Україні зараз золоте століття культури й мистецтва» [6].

Сьогодні в Україні успішно функціонують інституції, що підтримують проєктні пропозиції, спрямовані на створення нових, якісних, інноваційних культурних продуктів та послуг на локальному та міжнародному ринках [2].

Так, Український культурний фонд (далі – УКФ) у 2021 р. реалізовує такі програми, як «Аналітика культури», «Інклюзивне мистецтво», «Аудіовізуальне мистецтво», «Діти культури», «Культура. Туризм. Регіони», «Інноваційний культурний продукт» тощо. Програма «Культура для змін» зокрема є програмою міжнародного партнерства, яка спрямована на спільний пошук відповідей на виклики сьогодення через підтримку культурного діалогу та створення спільних культурно-мистецьких проєктів [18].

У листопаді 2021 р. УКФ та *Pro Bono Club Ukraine* – платформа змістовних партнерств бізнесу з громадським сектором задля якісних соціальних змін – удруже запустили освітній проєкт «Місяць підтримки культури 2.0», у межах якого організації, що планують подаватися на грантові програми фонду, зможуть отримати безкоштовні консультації та відвідати освітні вебінари.

«Місяць підтримки культури 2.0» розпочався з вебінару «Проєктний менеджмент культурно-мистецьких проєктів», під час якого спікерка Наталія Керницька, провідна експертка відділу міжнародного співробітництва УКФ, розповіла про новий грантовий сезон УКФ та його нововведення, 5 найтипівіших помилок заявників, 5 порад, які стануть в нагоді під час подачі проєктної заявки [19].

«На щастя, із появою Українського культурного фонду взагалі немає проблеми в тому, щоб реалізувати свій власний проєкт або постажуватися в компаніях / організаціях, які роблять успішні культурні проєкти, – каже Ольга Балашова, заступниця директорки з розвитку Національного художнього музею України. – В ідеальному проєкті повинна бути крута ідея, розуміння того, які ресурси маємо, яких не вистачає і які партнери нам потрібні. Далі зустрічаємося із партнерами, спілкуємося, вдосконалюємо ідею і знаходимо фінансування. Далі ми маємо формалізувати стосунки з партнером – для музею важливо, аби все було регламентовано і зафіксовано в договорі».

О. Балашова наголошує, що її робота полягає у тому, щоб допомагати втілювати ідеї колег та партнерів на гідному рівні. «Разом із командою піар-відділу ми

багато робимо для розвитку аудиторії музею. Вигадуємо різні способи зламати поширений стереотип про те, що музей – це нудне місце. Найцікавіше – знаходити вихід на нових людей, які навіть не цікавилися мистецтвом», – зазначає вона.

Понад усе О. Балашова цінує командну підтримку. За її словами, одна людина може вести навіть до п'яти проєктів паралельно, але тільки тоді, коли над ними злагоджено працює хороша команда. Ахіллесовою ж п'ятою музею, на думку менеджери, є комунікація – через прогалини у комунікації та різну швидкість роботи співробітників виникають проблеми. «У штаті музею 112 осіб, з них близько половини – адміністрація та науковці. Через багато процесів, які відбуваються в музеї паралельно, не всі встигають відстежувати зміни. Як наслідок – певна інформація втрачається, і може виявитися, що, наприклад, якусь виставку запланували у приміщенні, де почалися будівельні роботи», – пояснює вона.

Комунікація, за словами О. Балашової, – найголовніше для менеджера культури. А ще – вміння спілкуватися, переконувати та надихати. «Але в першу чергу – любити, – каже вона. – Бо у цій сфері щось інше навряд чи зможе бути мотиватором. Не вийде затриматися у сфері мистецтва, якщо ви не любите людей, які створюють мистецтво та культурний продукт» [13].

«У галузі культурного менеджменту треба працювати, якщо ти справді любиш цей продукт. Класний проєктний менеджер може заробити набагато більше в інших галузях. Ілюзія про божественне життя – це просто ілюзія. 95% – нормальна менеджерська робота, а 5% – любов до продукту, заради якої все це робиться», – зазначає артменеджерка, кураторка та дослідниця сучасного мистецтва К. Малих.

На думку керівниці «Дослідницької платформи» *PinchukArtCentre*, комунікації – це вся видима для аудиторії частина проєкту, вітрина, яку бачать люди. Якщо говорити більш професійною мовою – це музейний маркетинг, який займається адаптацією, перекладом, трансформацією того, що створено митцями для різних аудиторій [15].

Ксенія Малих вважає, що, крім комунікаційних навичок, у менеджера культури мають бути, по перше, достатні знання про сучасну культуру, наприклад, теорію та історію мистецтва ХХ ст. По друге, знання проєктного менеджменту, зокрема планування, фінансові таблиці та стратегії. По-третє, він має орієнтуватися й розуміти, що таке комунікація в проєкті, а також мати навички управління процесами [15].

Керівниця міжнародного кінофестивалю *WIZ-ART* Ольга Райтер зауважує, що у нашому суспільстві існує якийсь дивне уявлення про людей, які працюють у сфері культури, – їх вважають особливими. Хоча менеджмент бізнесу та менеджмент культурного проєкту – це приблизно те саме.

«Вам треба правильно налагодити процеси, виконувати все вчасно, і бажано інколи проводити ревізію свого плану. Вам просто потрібно бути мультифункціональним і розбиратися в усьому – від бухгалтерії до складання програми», – зауважує вона [1].

Для Альони Каравай, голови правління «Іншої Освіти», важливим є вирішити дилему «Що відповідати?», яка виникає, коли її питають, чим вона займається. «Коли кажу, що я культурна менеджерка, люди запитують: “А що, є некультурна менеджерка?”. Одного разу я написала, що культурний менеджмент – це “замилування речами безнадійними”... Потім я почала казати, що я “зав’язую ниточки”. Для мене дуже резонувало, коли я казала, що культурний менеджмент – це бути на перетині й зшивати різні сектори, дивитися, чи воно разом має сенс. Як звести правильних людей разом? Як правильного артиста, музиканта чи літератора привести в те місто, в яке йому треба приїхати? І подивитися, які ниточки зв’язати, щоб на це ще й гроші прийшли» [14].

Програмна менеджерка *House of Europe* Ілона Демченко вважає, що хороший культурний менеджер завжди шукатиме інструменти, тобто використовуватиме для конкретної грантової програми те, що модно, що в тренді як допомогу для своєї мети, а не як самоціль. Бо розуміння місії, візії, мети та бачення проєкту є надзвичайно важливим, адже в центрі проєктної ідеї завжди має бути людина – щоб враховувати потреби місцевого населення та особливості локального характеру [10; 3].

Передусім проєкт має ціль, у нього зазвичай обмежені ресурси – гроші й час, і дуже важливо, які люди дотичні до проєкту, в якому стані технічні засоби. Тому, залежно від того, якого спрямування проєкт, – бізнесовий чи соціальний – буде змінюватися мета. Але, якщо говорити про те, яка різниця між проєктами в бізнесі, культурі та громадянському секторі, то в підходах та інструментах жодної різниці немає, – вважає тренерка й фасилітаторка Діна Волинець. – Єдина різниця в місії, якій слугує цей проєкт. Якщо ми говоримо про культуру чи громадянське суспільство, місією зазвичай буде вплив на людей або зміна поведінки» [7].

Загалом є чимало проблем, які необхідно вирішити, щоб проєктний менеджмент в Україні мав міцну основу.

Ілона Демченко виділяє три. Перша – брак знань. Тобто, навіть найвідоміші та найефективніші культурні менеджери переважно вчилися на власному досвіді. «В нас немає хорошої освіти для культурних менеджерів. У Києві є декілька ініціатив, які щось роблять, але це мало впливає загалом», – каже вона.

Ще однією проблемою, на думку менеджерки, є те, що українські культурні менеджери погано гуртуються, майже всі грають у гру з нульовою сумою, тобто «якщо я виграв, хтось має програти». Це наслідок конкуренції за обмежені ресурси.

Третя проблема – брак розуміння важливості комунікацій. «У нас є багато хороших менеджерів, які роблять якісь хороші локальні речі, але абсолютно не вміють та не прагнуть комунікувати. Через це зерно корисного з того, що вони роблять, втрачається», – пояснює менеджерка [10].

Для того, щоб ніякі здобутки не втрачалися, а навпаки зростали, 2019 року в шести містах України пройшла Школа культурного менеджменту та креативних індустрій для митців візуального сектору. Цей проєкт було створено для художників, фотографів, дизайнерів, урбаністів, усіх, хто займається візуальним мистецтвом та

хоче реалізовувати масштабні артпроекти, а також працівників культури, які прагнуть розвивати мистецтво та креативні індустрії у своїх містах та селах [6].

У Школі взяли участь 50 митців з десяти областей. Метою школи, за словами організаторів, було допомогти українським митцям та працівникам культури опанувати навички, які допоможуть їм бути конкурентними на національному й світовому мистецькому ринку – проєктний менеджмент, фандрейзинг (уміння знаходити кошти на проєкти), будівництва партнерств, знання світових трендів, які існують у культурному менеджменті. Саме тому завданням Школи було створення простору для знайомства митців із різних міст [9].

«На мою думку, вже давно втратив актуальність міф про те, що хороший художник – бідний та голодний. Я вважаю, що митцю у сучасному світі просто необхідно мати навички менеджера та бути впливовим лідером своєї громади, – говорить експертка з культурного менеджменту й тренерка Школи Ірина Каць. – Через візуальне мистецтво та проактивну позицію можна покращити не тільки своє матеріальне становище, а ще й повпливати на соціально-економічний розвиток своєї громади» [8].

Так, вирахувати вплив творчих рішень на прямі продажі неможливо. Проте креативність і культурна сфера дають ефективні результати далеко поза межами творчих професій. Успішна мистецька інституція чи навіть одна грандіозна виставка можуть спричинити величезний потік туристів, які, окрім придбаного квитка до музею, зроблять значний внесок у туристичну галузь, – витрати на транспорт, готель, їжу, розваги та сувеніри. Проте самої ідеї недостатньо – її ще потрібно втілити. Увага до деталей на кожному етапі роботи над проєктом не менш важлива для його успіху, ніж неординарна новаторська ідея. [13].

Щоб зрозуміти стан і перспективи сучасного культурного менеджменту в Україні, представники різних країн узяли участь у дискусії «Проєктний менеджмент у культурі: Як з'їсти слона», яка відбулася у межах ініційованої міжнародною асоціацією *Culture & Creativity* дискусійно-освітньої платформи професійного розвитку менеджерів культури *Culture management: level up*.

Однією з учасниць дискусії стала Оксана Хмельовська, культурна менеджерка, співзасновниця та головна редакторка культурно-видавничого проєкту «Читомо». Вона вважає, що в проєктному менеджменті все дуже залежить від першого етапу – планування. Тому потрібно контролювати, щоб усі вчасно подали заявки, прописати програму, визначити фокус фестивалю, а далі потрібні поліграфія, піар-кампанія, виставки, артоб'єкти.

О. Хмельовська вже кілька років поспіль є кураторкою програм із професійного розвитку Міжнародного фестивалю «Книжковий Арсенал», що є проєктом Мистецького Арсеналу. «Ми підпорядковуємося державному підприємству, – пояснює культурна менеджерка. – Звітність дуже сувора. Як куратор я також маю ро-

збиратися в бюджетах, актах, договорах тощо. Взагалі, коли менеджериш подію такого масштабу, повинен володіти різноманітними скілами для виконання завдань. Іноді складається враження, що я керую літаком».

Із програм, які допомагають контролювати процеси, О. Хмельовська радить *Worksection* – українську програму керування. Там, наприклад, є Діаграма Ганта, яка дозволяє бачити весь проєкт у розрізі й часі, із сотнями позицій того, що потрібно зробити, як і коли скомунікувати з потрібними людьми.

Позитивною рисою розвитку її проєкту культурна менеджерка вважає те, що в Книжкового Арсеналу щороку змінюється кураторська команда, що, своєю чергою, дає різні ракурси бачення однієї проблеми. Також три роки поспіль команда проєкту запрошує іноземних кураторів, кожен із яких показує свою програму.

На противагу великій команді Книжкового Арсеналу, команда організаторів міжнародного кінофестивалю *WIZ-ART* налічує всього чотири особи, оскільки вони працюють як громадська організація. Проте, за словами Ольги Райтер, керівниці кінофестивалю, під час подій збирається армія волонтерів. «І ми дуже залежимо від цього ресурсу, – каже вона. – Також ми залучаємо підрядників і віддаємо на аутсорс багато завдань. Наприклад, дизайн, створення сайту, технічне забезпечення».

Фестиваль існує в Україні вже 10 років. Автори, що приїжджають на фестиваль, можуть виграти в національному чи міжнародному конкурсі. З 1 500 заявок із усієї планети організатори обирають на показ 150 фільмів.

Серед іноземних гостей дискусії «Проєктний менеджмент у культурі: Як з'їсти слона» був президент і програмний директор найстарішого та найбільшого фестивалю поезії у Хорватії Марк Погачар, який зізнався, що загалом мало знає про культурний менеджмент. «Я не є проєктним менеджером фестивалю, а просто визначаю, які поети потрібні у певний рік на фестивалі, і віддаю організаційні процеси в руки культурних менеджерів», – пояснив він.

Фестиваль було започатковано 1962 р. як Югославський поетичний фестиваль; після війни фестиваль став хорватським.

За словами М. Погачара, його не полишало відчуття, що організатори керуються застарілими принципами. «Ми повторювали одні й ті самі речі тій самій аудиторії. Я хотів зробити з нашої події справжній міжнародний поетичний фестиваль, хотів довести самому собі, що можу це зробити і на довгий час це стало моєю особистою мотивацією», – пояснив він.

Як інституція фестиваль майже все віддає на аутсорс: дизайн, вебдизайн, видавництво книг, а сам фестиваль фінансується за державний кошт. Щодо роботи координаторів та інших працівників фестивалю, то її оплачують, проте дирекція працює безоплатно, бо це вважається почесною посадою.

«Я живу зі своєї поетичної діяльності, аж ніяк не з організації подій. Але це, звісно, не є інституційним вирішенням проблеми. Інституційно це має організуватися інакше, професіоналізм має оплачуватися, має бути побудовано певну структуру», – ділиться думками директор фестивалю М. Погачар [1].

Програмна менеджерка І. Демченко, яка багато працювала з Німеччиною, іншими європейськими країнами, зауважує, що загалом європейські проблеми дуже схожі на українські. «Багато проблем, з якими вони зустрічаються, майже ідентичні до наших, – каже вона. – Тільки в них трохи простіше, бо більше доступу до освіти, інституції трохи більше інституалізовані, можливо, держава надає більше можливостей фінансування. Але не настільки більше, як нам здається... Тому я дуже люблю проекти, де зустрічаються представники різних країн, – тоді українці оперативно позбуваються комплексу меншовартості й починають розуміти, що не все втрачено» [10].

Окрім того, в Україні останніми роками відбулося багато позитивних змін у стабілізації та розвитку проектного менеджменту.

Зокрема стартувала програма інтенсивного навчання проектного менеджменту «Креативна молодь змінить Україну» (далі – КМЗУ), створена Фондом родини Богдана Гаврилишина у співпраці та за підтримки УКФ.

Координаторка програми Маріанна Єлейко пояснює, що співпраця Фонду з УКФ розпочалася у період одночасної появи великої кількості можливостей від держави на підтримку креативних проєктів та запиту від самого культурного сектору.

Унікальність КМЗУ полягає в її одночасно ціннісному та практичному спрямуванні. «Щоб перетворювати потік ідей на проєкти, потрібні були знання про те, як правильно прописувати документацію, менеджерити великі команди, складати бюджети тощо. Тому ми вирішили створити унікальний продукт, який би поєднав у собі знання з проектного менеджменту і цінності, які команда Фонду вкладає в усі освітні проєкти для молоді», – каже М. Єлейко.

Програма КМЗУ – це серія із шістнадцяти двогодинних інтерактивних тренінгів із максимальним залученням у процес, щоб створити простір, де учасники зможуть ефективно набути досвід проектного менеджменту.

«Ця програма – відповідь на сучасні виклики, – зазначає Діна Волинець, методологиня та тренерка проєкту. – Ми даємо базу за стандартами *Project Management Institute*, проте нашаровуємо їх на стратегічну рамку, даючи розуміння, що проєкт – це один із кроків стратегії. Також ми додаємо гнучкі підходи — дизайн-мислення та еджайл філософію для того, аби команди не забували про те, що будь-який проєкт має вирішувати якусь проблему і бути потрібний тим, для кого ми його робимо. Але, мабуть, найосновнішим є те, що ми багато говоримо про цінності – людей, команд, спільнот, країн».

Загалом упродовж трьох років існування у програмі «Креативна молодь змінить Україну» взяли участь понад 400 учасників

Роксолана Дудка – мультидисциплінарна художниця, дослідниця, викладачка, роботи якої зберігаються в музеях України, а також у приватних колекціях в Польщі, Литві, Австралії, Північній Македонії, Франції, Китаї та інших країнах, – стала випускницею програми 2020 р.

Після навчання мисткиня оформила нові ідеї у проєкті «Народне. Традиційне. Сучасне» й отримала високу оцінку та підтримку від експертів УКФ у межах стипендіальної програми. Під час експозицій Р. Дудка представляє публіці живопис та авторські керамічні вироби – українську народну іграшку – та «надає їм життя» за допомогою технології доповненої реальності.

Художниця зазначає, що сьогодні мистецтво потребує нових підходів, і саме програма КМЗУ стала тим місточком, що поєднав її мистецтво та глядачів. Завдяки програмі учасники отримують не лише нові знання з організації, ведення, комунікації, звітності та фандрейзингу в проєктному менеджменті, а й практичні навички роботи.

Культурологиня та культурна менеджерка Діана Ігнатенко, випускниця програми 2019 р., зауважує, що навчання допомогло їй реалізувати не один, а цілу низку проєктів: онлайн-дискусії про виставкову діяльність, провести успішну кампанію на Спільнокошті, гібридний фестиваль мистецтва імпровізації, а також разом із колегами відкрити виставковий простір «ХотАртХол» у львівському Палаці Гната Хоткевича – першу молодіжну галерею, покликану відкривати нові імена в мистецькому просторі України.

«Зараз я в процесі запуску блогу та подкасту про культурний менеджмент *SEVDI podcast&blog*, – каже вона. – Проєкт має на меті робити ближчими організаторів та аудиторію подій, а також розвивати якісну культурну критику в Україні».

Робить ближчими аудиторію й митців і дизайнерка, авторка бренду *GORA GALA*, Галина Васеніна, яка також є випускницею програми КМЗУ. У її колекціях глядачі відчитують важливі соціальні меседжі.

«Сучасна людина зобов'язана не тільки брати у природи її ресурси, але й відновлювати, захищати ті ділянки, які потребують особливої уваги. Я бачу Світ, у якому сучасна мода, несучи дух свого часу, буде висвітлювати важливі для всього людства питання та звертатиме увагу на важливі ідеї, які самостійно не здатні пробитися через тонни інформаційного сміття», – каже мисткиня. Вона також зауважує, що участь у програмі КМЗУ допомогла їй зрозуміти, що можна реалізувати будь-який проєкт, яким би складним, інноваційним чи сміливим він не був [16].

Такої ж думки й Олеся Гошук, проєктна менеджерка ГО «Агенція сталого розвитку міста», ГО «Братство імені князів Острозьких» та ГО *Town Image Studio*. Вона вважає, що, знаючи основи проєктного менеджменту, реально отримати фінансування на будь-яку ідею, якщо вона нова та актуальна.

О. Гошук наголошує, що менеджмент у культурі має в собі багато складових, якими потрібно керувати проєктному менеджеру: комунікація, стратегія, процес, актуальність проєкту, фінансування. А для реалізації цього потрібні *soft i hard skills*, зокрема такі особистісні риси, як багатофункціональність, гнучкість, стресостійкість. [2].

Справді, коли людина розвивається в усіх можливих напрямках, вона вибудовує власний стиль роботи і свій смак, власне бачення й особистий бренд. Тож чим

більше людина нарощує компетенцій, тим вона мультифункціональніша, вважають експерти.

Мультифункціональність у сучасному світі дуже важлива для формування комунікативного поля, для комунікування з різними сферами. Якщо людина залучена, наприклад, лише у видавничу діяльність, то це закриває їй багато шляхів для розширення своїх проєктів. Проте залученість до проєктів у різних сферах допомагає не лише знайти цікаві контакти, а й розширити свої компетенції, поділитися досвідом – тобто показати цінність культури і культурних подій для інших сфер [14].

За словами відвідувачів воркшопу від «Інша Освіта», з одного боку, мультифункціональність – це не так і важко, оскільки людина завжди буде шукати можливості, як вчинити в тій чи іншій ситуації. До того ж нейробіологи радять орієнтуватися у різних сферах і змінювати свою діяльність, бо це корисно для мозку. З іншого боку, якщо людина працює у різних напрямках, то важко сфокусуватися на чомусь одному й розслаблено вдосконалюватися в одній сфері.

За словами Ольги Дятел, тренерки, фасилітаторки, координаторки проєктів, проблема багатфункціональності ще й у тому, що важко зрозуміти, чого ти досяг, якщо ти одночасно рухаєшся у багатьох векторах і просто не встигаєш відстежувати всі результати. «Та якщо людина знову приходить у те саме середовище, де раніше була (читала лекцію, робила проєкт тощо), і люди її пам'ятають, хочуть далі з нею співпрацювати, то це й означає, що все зроблено правильно, – каже О. Дятел. – Питання оцінки спільнотою і фідбек спільноти показують, як відбувається рух у правильному напрямку» [14].

Цікавим є досвід реалізації інноваційних проєктів і сприйняття їх спільнотою в ОТГ Вінниччини, зокрема в інформаційній бібліотеці КЗ «Центр дозвілля і культурного розвитку» Краснопільської ОТГ.

Центр дозвілля і культурного розвитку розташований у с. Нараївка, що входить до складу ОТГ. Працівники Краснопільської ОТГ написали проєкт та подали заявку на XVI обласний конкурс проєктів розвитку і отримали частину коштів на умовах співфінансування. «Вартість робіт склала 550 тис. грн, з них майже 150 тис. грн – кошти обласного бюджету та спонсорів, решту – профінансувала громада. Ми повністю відремонтували і зонували приміщення, осучаснили книжковий фонд, закупили оргтехніку, обладнали швидкісний інтернет. Сьогодні – це справжній осередок спілкування і розвитку для всіх категорій жителів, від дітей до бабусь», – поділилася досвідом Наталя Стрижавська, начальниця відділу освіти, культури, молоді та спорту Краснопільської сільської ради.

Про такий досвід, а також про управління проєктами та втілення інноваційних рішень говорили представники ОТГ Вінниччини під час онлайн-семінару, який організували фахівці Вінницького регіонального офісу Програми «U-LEAD з Європою». До заходу доєдналися проєктні менеджери, працівники закладів культури – сільських клубів, бібліотек, працівники органів місцевого самоврядування тощо. Упродовж семінару учасники дізналися про проєктний підхід у сфері маркетингу

та PR у сфері культури, обговорили питання управління культурними проектами, виконали практичні завдання.

«У Якушинецькій ОТГ функціонує КЗ «Центр культури і дозвілля» та 3 сільських клуби – філії у населених пунктах громади. Ми розпочали ремонтувати приміщення, осучаснили велику залу бібліотеки, глядацьку залу, оновили книжковий фонд. Сьогодні ремонтні роботи продовжуються, планується вдосконалити систему опалення будівель. У нас працюють усі гуртки, додатково введено посади працівників Центру. Плануємо відкрити Молодіжний центр, медіацентр, студію звукозапису, а також БібліоХАБ», – поділилася здобутками і планами з реалізації проєктів розвитку Віта Степанова, головна спеціалістка відділу освіти, культури та спорту Якушинецької сільської ради.

Завдяки створеному молодіжному центру громади, в основі якого також лежить інноваційний проєкт Жданівської ОТГ, заклад отримав додаткову динаміку розвитку [3].

Специфіка менеджменту у сфері культури полягає в тому, що його основу складає організація мистецтва. Це може бути філармонія або театр, продюсерський центр чи музей. У цьому випадку управління здійснюється у вигляді застосування сукупності засобів, методів і принципів, що дозволяють організувати можливості підприємництва у сфері мистецтва. Від правильно підібраної моделі менеджменту й буде залежати ефективність роботи установи культури. Важливу роль при цьому покликана відіграти професійна підготовка й особистість керівника проєкту [11].

Одним із перших проєктів керівника відділу промоції та дистрибуції, менеджера міжнародних проєктів Національного центру Олександра Довженка Олександра Прокопенка був проєкт «Українська Нова Хвиля», який тепер щорічно презентує у всеукраїнському кінопрокаті найкращі короткометражні дебютні роботи молодих українських режисерів, що пройшли селекцію та були відзначені на національних та міжнародних кінофестивалях.

За його словами, інколи він відповідальний за три великих проєкти та близько десяти невеликих кооперацій паралельно. На думку менеджера, такий досвід – колосальний і безцінний. Проте, якби була можливість займатися лише одним проєктом упродовж року і не перейматися про фінанси – О. Прокопенко надав би перевагу саме такій сконцентрованій роботі.

Зазвичай проєктні менеджери культури залучені паралельно до кількох проєктів, щоб гонорар дозволяв вкладати в себе та розвивати свої ініціативи.

«Культурні проєкти не можуть похвалитися великими зарплатами. Тут немає такого, як в офісі – кінець місяця, тримай свої N тисяч + бонус і дихай спокійно, – пояснює Тома Лазаренко, співзасновниця та кураторка освітнього проєкту для менеджерів культури *Creative Management Camp*. – Ви можете три місяці сидіти без грошей, бо вклали у свій проєкт. Тому доводиться паралельно серфити на проєкті В і С, щоб заробити й покрити свої витрати на проєкті А. Можна заробляти й іншим

шляхом: прочитати лекцію, провести воркшоп, викладати в університеті паралельно, навчитися бути смм-ником чи піарником».

Проекту Creative Management Camp уже чотири роки. Це – платформа для менеджерів, які хочуть почати власний проєкт або знайти роботу в культурній сфері.

Нині Т. Лазаренко проводить культурні нетворкінги, аби проаналізувати ситуацію в сфері, зрозуміти, які освітні напрями цікаві людям.

«Я оцінюю потенційний проєкт ресурсно: чи дасть корисні знайомства, зв'язки та досвід. І, звісно, які він дасть перспективи мені як менеджерці щодо розвитку власних компетенцій та власного соціального підприємництва», – каже вона.

На її думку, слабкість культурного менеджменту полягає в нестійкості. «Один місяць у тебе є грант, на другий – ти готуєш новий проєкт, а на третій – партнер вирішив піти й ви лишилися самі. Це постійна робота в умовах невизначеності».

Тома Лазаренко наголошує, що варто зважати на значну відмінність у плануванні між бізнесом, корпоративним менеджментом і культурним менеджментом. Бізнес сфокусований на стратегіях і баченні того, що буде через пів року чи рік. Натомість проблема багатьох культурних менеджерів у тому, що вони не мислять, як підприємці. Навіть якщо є можливість зробити проєкт самоокупним або прибутковим, організатори обирають реалізовувати його коштом гранту і безкоштовно для відвідувачів. Вона зазначає: «Для мене мої проєкти – це те, що я можу дати іншим, і завдяки чому я хочу нести зміни» [13].

Часто мистецтво підіймає питання, які не можуть підняти політики чи громадські діячі. Якщо говорити про глобальні тренди в мистецтві, то сьогодні це екологічні, гендерні питання, питання соціальної нерівності [6].

Так, про кліматичну та екологічну кризу на планеті застерігають науковці, активісти, ЗМІ. Проте наукові дані часом бувають надто складними та абстрактними для розуміння, а застереження активістів – надто тривожними. Саме тут на допомогу приходять мистецтво.

Ось кілька прикладів вдалого зарубіжного проєктного менеджменту, що полягав у донесенні важливих проблем людства через мистецтво.

Американка угорського походження Агнес Денес – одна з найвидатніших мисткинь, яка через мистецтво зуміла донести важливість збереження довкілля завдяки своєму проєкту «Пшеничне поле». 1982 року вона виростила поле пшениці на мангеттенському сміттєзвалищі у Нью-Йорку, за кілька кварталів від Вол-Стріт – економічного центру світу. Вибір місця для мистецтва про довкілля зіграло в цьому випадку важливу роль – пшеничне поле на тлі знаменитих хмарочосів створює потужний парадокс. Воно репрезентує їжу, світову торгівлю, економіку і багатство та нагадує про екологічні проблеми та світовий голод. Поле нагадує про те, як люди необачно поводяться з природою та марнують цінні ресурси. Проте «Пшеничне поле» стало не лише символом, а й дією. Вирощене зерно помандрувало у 28 країн, де його використали для вирощування нових врожаїв.

Данський скульптор ісландського походження Олафур Еліассон у своїх творах часто використовує природні феномени – воду, світло, лід. Його інсталяція «Крижаний годинник» – про танення льодовиків.

Крижини з Гренландії поблизу британської галереї Тейт викладені у формі годинника. Поступово танучи на сонці, вони нагадують, що часу врятувати планету від кліматичної катастрофи лишається все менше. І що зміни, до яких призводить людська діяльність, можуть бути незворотними.

Не виключено, що робота митця надихнула й кліматичних активістів, які більш активно почали виходити на вуличні мітинги, часом застосовуючи кригу у своїх акціях.

Не стоїть осторонь глобального руху за збереження клімату й Україна.

Так, ГО «Еколтава» (Полтава), ГО «ІТТА» (Чернівці) та координаторка Ірина Замуруєва зібрали 16 митців, науковців та активістів, щоб вони, працюючи у творчих тандемах упродовж 8 днів у мистецькій резиденції, ділилися знаннями, досвідом, поглядами та тривогами щодо кліматичної кризи.

Робота команд вилілася у спільні проекти, що були представлені на виставках у Києві та Чернівцях. У творах піднімаються проблеми винищення лісів, боліт, опустелювання земель та згубного впливу вугільної промисловості на довкілля. Цей унікальний проект показав, як наука, мистецтво й активна громадянська позиція можуть допомагати та підсилувати одне одного.

Ще один український колективний проект *Wrapped in Plastic* («Загорнутий в пластик») висвітлює через мистецтво іншу глобальну проблему – масове засмічення планети.

Учасники проекту перетворюють сміття та відходи на інсталяції зі світу природи. Вони створюють траву зі зубних щіток, рослини – з одноразового посуду, хмари – з пластикових пакетів. Напрацювання митців були представлені на інтерактивній виставці *Wrapped in Plastic*, де вони також презентували першу серію стоп-моушен мультфільму про ляльку Гарбі (тут вжито гру слів навколо англійського слова *garbage* – сміття) [20].

Культурний менеджер Ярослав Мінкін, засновник та голова правління ГО «Молодіжна організація “СТАН”», виокремлює три рівні, які існують у культурному менеджменті.

Перший – рівень культурної дипломатії. Це так, як нас бачать, і як ми хочемо, щоб нас бачили. Другий – інноваційний, коли ми розвиваємо і шукаємо щось нове. Третій – локальний рівень, де культура є чи не єдиним інструментом зв'язку в громаді. З такого розподілу виокремлюються й певні тенденції у мистецтві, адже піднімаються такі питання, які часто не можуть підняти політики чи громадські діячі. Це зокрема права людини, гендер, соціальна нерівність, краса і потворність. Серед таких і питання екології, яке митці вирішують по-своєму, вплітаючи природу у візуальне мистецтво [10].

Питання екологічної безпеки, а також інноваційні освітні інструменти, які використовують культурні та креативні сектори для розв'язання соціальних проблем стали пріоритетними і для конкурсу «Інноваційні лабораторії», який оголосила 2021 р. Програма Європейського Союзу «Креативна Європа». Ця грантова можливість надає підтримку представникам різних культурних та креативних секторів, що створюють і тестують інноваційні цифрові рішення, які можуть мати позитивний довготривалий вплив на індустрію.

Запропоновані проекти мають сприяти створенню нових рішень (через інструменти, моделі та методології), що можуть бути використані аудіовізуальним сектором, а також принаймні ще одним сектором культурних та креативних індустрій [21].

Керівниця культурних проєктів і засновниця Агенції культурного менеджменту *Port.agency* Катя Тейлор вважає, що загалом історію менеджменту культури від історії культури й мистецтва відокремити неможливо. Бо для того, щоб культурний проєкт був успішно реалізований, необхідні три сторони: митець, артменеджер і спонсор. І саме культурний менеджер є посередником між митцем і меценатом або спонсором. Його завдання – налагодити між ними діалог, аргументувати цінність внеску кожної зі сторін і захистити їхні інтереси [13].

У жовтні 2021 К. Тейлор презентувала книжку «Мистецтво під ключ. Менеджмент і маркетинг культури», в якій піднімає теми управління культурними проєктами в Україні, підприємництва в культурі, співпраці мистецтва й бізнесу.

Авторка спирається як на світові практики, так і на досвід утілених у *Port.agency* проєктів, а це понад 700 подій, серед яких – «Парк корупції», який зібрав понад 600 тисяч відвідувачів, премія для жінок у культурі *Women in Arts*, якою вже відзначили Ірму Вітовську-Ванцу, Оксану Линів, Олесю Островську-Люту, Оксану Забужко та інших діячок культури в Україні. Агенція розробила інноваційні для України алгоритми роботи у сфері культури, адаптувавши для вітчизняних реалій методи світового артменеджменту.

Книжка складається з двох частин: теоретичної, що містить принципи й алгоритми керування проєктами, та «Робочого блокнота», який допоможе артменеджерам із бюджетами й таймінгом. Вона покликана допомогти майбутнім українським кураторам та артменеджерам «увійти» в професію, адже містить яскраві кейси з усього світу, що свідчать про те, як мистецтво може впливати на суспільство, та як це нині використовують бізнеси й цілі держави – для впізнаваності та збільшення прибутку, а також у межах власної соціальної відповідальності.

«Інструменти, які я пропоную в книжці, – це тільки інструменти, а не готові рішення. Я описую власний досвід, а кожен вирішує сам, що із цього може спрацювати в його випадку», – каже К. Тейлор.

У книжці наведено приклади з історії візуального мистецтва, які допомагають не тільки усвідомити історію розвитку професії, а й замислитися над ширшими питаннями – як культура визначає людину, що таке культурна ідентичність тощо.

У «Мистецтві під ключ. Менеджмент і маркетинг культури» Каті Тейлор найціннішими для читача, на думку авторки, є три речі. Перша – український контекст: і теоретична частина, і практичні поради враховують реалії нашого ринку, що має свої особливості у порівнянні з світовими практиками. Друга – чесно й без прикрас описаний досвід реалізації конкретних проєктів – з відповідними викликами й навіть факапами. Третя – детальні алгоритми роботи і способи їх адаптації до різних потреб та проєктів [12].

Отже, вивчення культурного менеджменту дає можливість ширше побачити контекст, поле роботи, що, своєю чергою, допомагає отримати конкурентну перевагу на мистецькому ринку, забезпечити сталість діяльності та її соціальний вплив. Культурний менеджмент полягає у плануванні, організації, моніторингу процесів, пов'язаних із культурою та мистецтвом, а також управління цими процесами. Займатися ним можна як на індивідуальному (власна діяльність), так і на системному рівні (місто, країна, регіон) [8].

Проєктний культурний менеджмент відкриває широкі можливості для реалізації ініціатив у багатьох сферах, зокрема й у сфері культури, адже сучасне мистецтво є досить привабливим об'єктом для інвестицій, оскільки допомагає генерувати ідеї для бізнесу, виходити за межі звичних обставин, знаходити нестандартні рішення. А це, як результат, зміцнюватиме уявлення про нас як креативну, відповідальну та надійну спільноту [17].

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Проєктний менеджмент у культурі: Як з'їсти слона? [Електронний ресурс]. – Текст. дані. – Режим доступу: https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:T_Cb5LueJ5kJ:https://www.culturepartnership.eu/ua/article/project-management+&cd=1&hl=uk&ct=clnk&gl=ua (дата звернення 27. 10. 2021).
2. Петрушкевич М. Проєктний менеджмент в культурі: зустріч із випускницею спеціальності «Культурологія» / Марія Петрушкевич [Електронний ресурс]. – Текст. дані. – Режим доступу: (дата звернення 29. 10. 2021).
3. Від ідеї до реалізації проєкту: представники громад Вінниччини вивчали проєктний менеджмент на прикладах сфери культури [Електронний ресурс]. – Текст. дані. – Режим доступу: <http://vin.gov.ua/news/ostanni-novyny/27298-vid-idei-do-realiztsii-proiektu-predstavnyku-hromad-vinnychchyny-vyvchaly-proiektnyi-menedzhment-na-prykladakh-sfery-kultury> (дата звернення 28. 10. 2021).
4. Гончаренко В. Проєктний менеджмент і медіа / Вікторія Гончаренко [Електронний ресурс]. – Текст. дані. – Режим доступу: <https://medialab.online/news/projekt-management/> (дата звернення 01. 11. 2021).
5. Краснокутська Н. Еволюція розвитку та сучасні тренди в управлінні проєктами / Наталія Краснокутська [Електронний ресурс]. – Текст. дані. – Режим доступу:

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi4oa2V0OXzAhXI_aQKHcmfBVs4HhAWegQIFBAB&url=https%3A%2F%2Fwww.econa.org.ua%2Findex.php%2Fecona%2Farticle%2Fdownload%2F1479%2F6565656603&usg=AOvVaw34WK7xG00jZrjyIeFWoNLr (дата звернення 01. 11. 2021).

6. Савчук Д. Школа культурного менеджменту для митців та працівників культури / Дмитро Савчук [Електронний ресурс]. – Текст. дані. – Режим доступу: <https://gurt.org.ua/news/trainings/56158/> (дата звернення 01. 11. 2021).

7. Проектний менеджмент: робота чи спосіб життя – пояснює фахівець [Електронний ресурс]. – Текст. дані. – Режим доступу: <http://www.nrcu.gov.ua/news.html?newsID=91716> (дата звернення 02. 11. 2021).

8. Як успішно реалізувати артпроект: Школа культурного менеджменту для митців та працівників культури [Електронний ресурс]. – Текст. дані. – Режим доступу: <https://www.culturepartnership.eu/ua/article/culture-management-school> (дата звернення 03. 11. 2021).

9. Як заробити на мистецтві: У Вінниці провели Школу культурного менеджменту [Електронний ресурс]. – Текст. дані. – Режим доступу: <https://stan.org.ua/project/yak-zarobyty-na-mystetstvi-u-vinnytsi-provely-shkolu-kulturnogo-menedzhmentu/> (дата звернення 03. 11. 2021).

10. 5 гріхів українського культурного менеджменту: що впливає та як боротися [Електронний ресурс]. – Текст. дані. – Режим доступу: <https://www.culturepartnership.eu/ua/article/culture-management> (дата звернення 05. 11. 2021).

11. Корж С. Менеджмент у сфері культури: поняття, специфіка, особливості та проблеми / Саша Корж [Електронний ресурс]. – Текст. дані. – Режим доступу: <https://what.com.ua/management-u-sferi-kulturni-po/> (дата звернення 01. 11. 2021).

12. Катя Тейлор: «Для мене мистецтво – це лінза, крізь яку я дивлюсь на світ». Для кого і про що її книжка «Мистецтво під ключ. Менеджмент і маркетинг культури» [Електронний ресурс]. – Текст. дані. – Режим доступу: <https://bazilik.media/katia-tejlor-dlia-mene-mystetstvo-tse-linza-kriz-ia-ia-dyvliush-na-svit-dlia-ko-ho-i-pro-shcho-ii-knyzhka-mystetstvo-pid-kliuch-menedzhment-i-marketynh-kultury/> (дата звернення 11. 11. 2021).

13. Гуріна Ю. Як робити культуру і не зійти з орбіти: рецепти трьох українських менеджерів / Юлія Гуріна [Електронний ресурс]. – Текст. дані. – Режим доступу: <https://platfor.ma/topic/yak-robyty-kulturu-ne-zijty-z-orbity-retsepty-troh-ukrayinskyh-menedzheriv/> (дата звернення 10. 11. 2021).

14. Дубина М., Коваль Н. Мультидисциплінарність і відкритість: які компетенції культурних менеджерів / Марина Дубина, Ната Коваль [Електронний ресурс]. – Текст. дані. – Режим доступу: <https://chytomo.com/multydystsyplinarnist-ta-vidkrytist-ia-ki-kompetentsii-kulturnykh-menedzheriv/> (дата звернення 10. 11. 2021).

15. Калита Н. Ксенія Малих про освіту менеджерів у культурі в Україні, їхню компетенцію та місію / Настя Калита [Електронний ресурс]. – Текст. дані. – Режим доступу: <https://supportyourart.com/conversations/kseniya-malyh-pro-osvitu-menedzheriv-kultury-v-ukrayini-yihnyu-kompetencziyu-ta-misiyu/> (дата звернення 08. 11. 2021).

16. Покоління креативних та відповідальних [Електронний ресурс]. – Текст. дані. – Режим доступу: <https://bhfamily.org/pokolinnya-kreatyvnyh-ta-vidpovidalnyh/> (дата звернення 09. 11. 2021).

17. Натхнення та інвестиції: навіщо бізнес «заграє» з мистецтвом? [Електронний ресурс]. – Текст. дані. – Режим доступу: <https://mim.kyiv.ua/events/view/nathnennya-ta-nvestic-navscho-bznes-zagra-z-mistectvom> (дата звернення 12. 11. 2021).

18. Часті Питання [Електронний ресурс]. – Текст. дані. – Режим доступу: <https://ucf.in.ua/faq> (дата звернення 21. 10. 2021).

19. УКФ та Pro Vono Club Ukraine вдруге запускають освітній проєкт «Місяць підтримки культури 2.0» [Електронний ресурс]. – Текст. дані. – Режим доступу: <https://ucf.in.ua/news/16-11-2021> (дата звернення 21. 11. 2021).

20. Хмарна О. Побачити екологічну кризу: 10 мистецьких творів про те, як руйнується наша планета / Олександра Хмарна [Електронний ресурс]. – Текст. дані. – Режим доступу: <https://life.pravda.com.ua/culture/2020/06/13/241318/> (дата звернення 16. 11. 2021).

21. Проєктний офіс Університету інформує про конкурс «Інноваційні лабораторії» програми ЄС «Креативна Європа» [Електронний ресурс]. – Текст. дані. – Режим доступу: <https://lpnu.ua/news/proiektnyi-ofis-universytetu-informuie-pro-konkurs-innovatsiini-laboratorii-prohramy-yes> (дата звернення 16. 11. 2021).

Матеріал підготувала

М. Б. Лелик,
головний бібліограф
відділу наукового аналізу
та узагальнення інформації

Комп'ютерне опрацювання та редагування **І. Г. Піленко**

Формат 60x84/16. Умовн. друк. арк. 1,16. Б/т. Зам. 92. Безплатно

НБУ імені Ярослава Мудрого, Київ-1, Грушевського, 1. Тел. 278–85–12