

## **МОДЕРНІЗАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФОРМУВАННЯ НОВОЇ ГЕНЕРАЦІЇ ПРОФЕСІОНАЛІВ В ГАЛУЗІ КУЛЬТУРИ**

*(оглядова довідка за матеріалами преси, Інтернету та  
неопублікованими документами за 2015–2016 рр.)*

Як відомо, успішність будь-якої країни визначають не тільки за економічними показниками, але й за рівнем розвитку культури, яка формує завтрашній день і надає людям відчуття власної гідності.

Культура як поняття в уяві багатьох співвідноситься з почуттям прекрасного, яке викликають високохудожні твори в галузі літератури, музики, образотворчого мистецтва та ін. Разом з тим, успіх митця неможливий без професійного менеджменту, що забезпечує умови для створення і популяризації того чи іншого культурного продукту. Це – фундаментальний принцип сучасних культурних практик усіх провідних країн світу.

Перспектива виходу нашої держави на європейський ринок творчих індустрій, який наразі активно демонструє конкурентоздатність та величезні можливості сучасної культури, зумовила чітку тенденцію до переосмислення ролі менеджменту в галузі національної культури. Це означає, що Україна, яка твердо стала на шлях прогресивних реформ, потребує сьогодні реформатування всіх без виключення державних і недержавних важелів впливу на управління культурно-мистецькою сферою.

Передусім йдеться про адекватну державну кадрову політику, продиктовану необхідністю якнайскорішого виходу національної культури з кризової ситуації, а скоріше, зі стану самовиживання, в якому вона дотепер знаходиться. Певно, що на державних органах влади лежить особлива відповідальність, бо саме вони відповідають за розвиток гуманітарної сфери [1].

Довгоочікуваним кроком в рамках здійснення реформаторських законодавчих ініціатив стало рішення щодо оновлення керівного складу галузі. 28 січня 2016 року Верховна Рада України прийняла в цілому Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо запровадження контрактної форми роботи у сфері культури та конкурсної процедури призначення керівників державних та комунальних закладів культури».

Документ передбачає створення конкурентного середовища шляхом призначення керівного складу за прозорою конкурсною процедурою, а також запровадження контрактної форми трудових відносин для артистичного й художнього персоналу. Крім того, Закон визначає характеристики професійних та особистих якостей менеджерів культури, встановлює чіткі принципи формування конкурсних комісій та механізми добору кандидатів, що приводить дану сферу суспільних відносин у відповідність до загальноприйнятої європейської практики [2].

Фактично вже з квітня 2015 року призначення керівників усіх закладів культури, що належать до сфери управління Мінкультури, здійснюється на конкурсній основі. До цього конкурси майже не проводились, або мали формальний характер, коли наказом зверху призначалася конкретна людина. Очікується, що новий закон дозволить провести ротацію кадрів та змінити на посадах людей, які тоталітарно «приватизували» мистецькі установи.

Прийняття даного законодавчого акту є певним свідченням зміни радянської свідомості. По суті, він закладає основу для сприйняття керівника закладу культури як такого, що найнятий на роботу задля блага держави, аби всебічно розвивати довірений йому об'єкт, спрямовуючи свою діяльність на підтримку іміджу України.

До речі, контрактна форма роботи керівника закладу культури є найбільш популярною в цивілізованому світі, де майбутній топ-менеджер приходить до установи, яку він має намір очолити, з власним планом роботи на декілька років. На думку наших експертів, вітчизняному закону не вистачає такої вимоги до керівників, як представлення ними власної стратегії розвитку. А от відведені законодавчою нормою 5 років дії контракту фахівці вважають оптимальним терміном для реалізації різноманітних перетворень, тому що цього часу достатньо для впровадження суттєвих змін у закладах культури.

Позитивним моментом вищезгаданої реформи можна також назвати надану можливість для молоді конкурувати з досвідченими менеджерами, оскільки тепер керівником державного або комунального закладу культури може стати кожен, хто має певний досвід роботи в даній сфері, мотивацію та відповідну освіту [3].

В цьому контексті заслуговують на увагу ті складні завдання, які стоять перед менеджерами культури.

По-перше, сучасний управлінець керує культурно-мистецькими проектами з урахуванням наявних економічних та суспільних умов – так званий менеджмент, орієнтований на результат, коли на стадії розроблення проекту обраховується його вплив на громаду, конкретну сферу та суспільство взагалі. По-друге, він уміє ризикувати в розумних межах і здатен зменшувати вплив ризи-

кових ситуацій на фінансовий стан підприємства. Крім того, досвідчений менеджер послідовно реалізує програми розвитку персоналу для забезпечення життєздатності підприємства в умовах внутрішньої і зовнішньої конкуренції. І, нарешті, розуміння міжнародного контексту розвитку сучасної української культури допомагає українським менеджерам здійснювати промоцію своїх організацій та мистецьких проєктів, що є дуже важливим чинником у наш час [4].

З усього вищенаведеного випливає, що сьогодні на управлінцях лежить не лише величезна адміністративна відповідальність. На тлі впровадження інноваційних заходів, приміром таких, як використання нових технологій соціально-культурного програмування в діяльності культурно-мистецьких закладів, до менеджера висуваються вимоги щодо специфічних знань та відповідної практики [5].

Натомість один з відомих культурних активістів, режисер, драматург, заслужений діяч мистецтв України В. Троїцький має свій погляд на ситуацію. Зокрема, він упевнений, що від старих державних інституцій не варто сьогодні чекати нічого хорошого, бо вони – «кладовища чужих і своїх надій». Мається на увазі низький загальний рівень кваліфікації та менеджменту. Єдиний варіант – намагатися формувати на незалежних територіях вогнища, де готувалися б кадри нової якості. Проте, в суспільстві немає розуміння, що культура та гуманітарна сфера є категоріями системоутворюючими. «Ми думаємо, що все визначає економіка, а насправді – свідомість, яка формується через культуру та освіту», – резюмує культурний діяч [6].

Тож, стає очевидним, що на часі модернізувати систему підготовки фахівців у галузі культурного менеджменту, аби надавати майбутнім керівникам знання та вміння, адекватні стрімким змінам у світі.

Необхідно зазначити, що в менеджменті, у тому числі орієнтованому на створення культурного продукту, одним із ключових моментів є досвідченість керівника. І не в якості звичайних теоретичних знань, а як вміння застосовувати досвіди і практики, як постійний пошук відповідей на складні питання сьогодення за допомогою творчого мислення. Для українських менеджерів це особливо актуально, адже в період конфліктів, коли на гуманітарну сферу покладаються великі надії, вони, завдяки своєму досвіду і фактору емоційного впливу культури і мистецтва на людей, здатні побудувати мости між різними точками зору.

В професійному ж середовищі кажуть, що поєднання культури, бізнесу, освіти та успішності – це і є сучасний менеджмент, якого так не вистачає національному культурному середовищу. Це, певно, має стати основним пріоритетом розбудови галузі. Але, як перетворити ці пріоритети та ідеї на реальність?

Для успішної інкорпорації української культури до європейського гуманітарного простору першочерговим завданням є забезпечення її репрезентативно-

сті на міжнародному рівні, що неможливо без реального наповнення культурного продукту власним національним змістом [7].

Великим професійний викликом для культурних менеджерів, експертів, митців стало приєднання нашої країни до півтора мільярдного фонду рамкової програми Європейського Союзу «Креативна Європа», що дала старт практичному втіленню переваг, які Угода надає для культурних інституцій, цілих індустрій та власне інтеграції української культури до культурного процесу Європи. Це другий прецедент участі нашої держави у великій програмі ЄС, оскільки з липня 2015 року вона вже долучилася до програми «Горизонт–2020».

Як зазначив заступник Міністра культури України з питань європейської інтеграції А. Вітренко, завдання Міністерства полягає в інституційному оформленні доступу до нових можливостей та навчанні ними користуватися. За його словами, з часом інформаційно-навчальна місія здебільшого перейде до Національного бюро, а доступ до можливостей – у практичні навички представників культурних індустрій [8].

Власне, наприкінці березня Мінкультури та Український центр культурних досліджень оголосили конкурс на посаду керівника Національного бюро програми Європейського Союзу «Креативна Європа» в Україні – завідувача відділом «Проблем розвитку культурних і креативних індустрій». Його функціональні обов'язки включатимуть у себе: поширення інформації про програму на національному рівні; заохочення транскордонного співробітництва професіоналів, інституційних платформ та мереж в галузі культури і креативних індустрій; науковий супровід реалізації програми ЄС «Креативна Європа»; надання консультаційних послуг та проведення тренінгів тощо [9].

Гарною новиною стала також інформація заступника Міністра культури України з питань європейської інтеграції про те, що протягом 2016-го року в західному, центральному, східному та південному регіонах України буде проведено по одному тренінгу за участі експертів Програми та незалежних консультантів з креативних індустрій з метою поширення інформації про програму та сприяння комунікації української професійної спільноти з колегами в Європі.

Перший з циклу вищезазначених заходів – Міжнародний семінар-тренінг «Участь у програмі ЄС „Креативна Європа”» – відбувся 23 березня в Івано-Франківську для українських організацій західного регіону, які працюють в сфері культури й креативних індустрій. У ньому взяли участь керівники національних бюро програми «Креативна Європа» в Литовській Республіці Егле Делтувайте та Великій Британії – Крістоф Янковські, представник Британської Ради в Україні Пабло Росселло, а також експерт програми ЄС – Східного партнерства «Культура і креативність» А. Нуржинська.

Відкриваючи семінар, А. Вітренко нагадав присутнім, що 11 березня 2016 року набула чинності ратифікована Верховною Радою Угода між Кабінетом Міністрів України та Європейською Комісією про участь держави в програмі «Креативна Європа», таким чином Уряд взяв на себе зобов'язання створити умови і можливості для українських менеджерів та організацій шукати партнерів в інших країнах Європи, повноцінно взаємодіяти з ними в рамках європейських мереж і платформ [8; 10].

Особливо важливим у світлі необхідності зробити Україну повноправним членом європейської спільноти є ознайомлення з принципами культурної політики Євросоюзу. Розуміння міжнародного контексту розвитку сучасної української культури допоможе українським менеджерам здійснювати промоцію своїх організацій та мистецьких проєктів, знаходити порозуміння з боку європейських колег. Це є передумовою ефективної співпраці з менеджерами інших країн та створює можливості для розроблення та впровадження спільних культурно-мистецьких проєктів, тож допомагає виводити діяльність організацій на якісно новий рівень, забезпечуючи промоцію української культури в цілому [4].

Так, започаткуванню довготривалої співпраці між культурними менеджерами та їхніми організаціями з України – з одного боку, та країнами ЄС, Молдовою, Білоруссю – з іншого, сприятиме міжнародна програма співпраці для творців культури та їхніх організацій Tandem Ukraine 2016–17, спрямована на розвиток співробітництва між культурними ініціативами Європейського Союзу.

Проєкт підтримує розвиток партнерств, спрямованих на сьогочасні соціальні виклики й можливості. З моменту створення – 2011-го – Tandem підтримує довготривалу співпрацю, створюючи «тандеми» культурного співробітництва, обмін знаннями та можливості змережування для культурних менеджерів та організацій з більш як 100 міст Європи. Нині діє п'ять програм Tandem, зосереджених навколо різних регіонів і тем.

Tandem Ukraine було створено на основі засадничої віри про те, що до вирішення нагальних культурних і соціальних питань нашого часу можна підійти творчо й ефективно за допомогою мотивуючого досвіду навчання під час співпраці з новими організаціями в нових місцях. Головна візія організаторів програми – бачити сильні мережі креативних громад і носіїв змін у культурі та підтримувати їхній вплив.

Інтенсивна півторарічна програма Tandem Ukraine 2016-17, до якої буде залучено представників культурного менеджменту, зокрема включає: робочі візити до партнерської організації; міжнародні зустрічі з модерованими навчальними сесіями у форматі «рівний–рівному» (peer-to-peer) і досвідченими тренерами; початкове фінансування для пілотного проєкту партнерства; залучення до мережі Tandem. Поєднання професійних навичок Tandem-партнерів у спіль-

ному міжнародному проєкті має навчити його учасників створювати нові ідеї та практичні підходи [11].

Теза про те, що культура може не тільки виховувати, але й заробляти, бо є найпотужнішим чинником розвитку економіки, поки що досить нова для українського культурного простору. Натомість на думку багатьох іноземних експертів, українська культура має величезний потенціал. Необхідно тільки навчитися його ефективно використовувати.

Культура має значення. Для будь-якої західної людини це очевидний факт, який не потребує доказів. Найважливіші культурні та дипломатичні організації у світі об'єднуються навколо ідеї значущості культури. Про цінність і значимість культури потрібно говорити день у день, і робити це за допомогою різних каналів і методів. При цьому в пострадянських країнах культурна сфера зазвичай чомусь асоціюється або з пропагандою, або з сектором, що дотується. Однак і в Україні є вдалі приклади того, як культурні ініціативи об'єднують людей і роблять їх кращими.

Одним з найяскравіших можна вважати ГОГОЛЬFEST. У 2015 році його відвідало понад 80 тис. осіб за 11 днів. Щороку для створення 15 великих програм фестиваль приваблює сотні організацій: посольства, культурні центри, галереї, театри, музичні колективи і безліч інших. Приватна ініціатива В. Троїцького в результаті розрослася у величезний форум для десятків тисяч людей.

Культурні події на зразок такого фестивалю спрямовано на гуманізацію суспільства, адже там люди можуть взаємодіяти на іншому рівні: не на побутовому, а творчому. В якийсь момент суспільство інтуїтивно відчуло важливість актуалізації культурного процесу, і з'явилося багато невеликих ініціатив, громадських організацій, волонтерський рух. Але все це потрібно країні в більшому масштабі. Адже, по суті, культура – це та частина суспільної свідомості, без якої не може існувати державності як такої.

У 2007 році прогресивна Велика Британія прийняла рішення стати креативною країною і створила програму Creative Britain. Її мета полягає у тому, щоб поліпшити якість життя кожного британця завдяки культурним і спортивним подіям, розвивати творчі індустрії, туризм та індустрію розваг. З одного боку, це досить абстрактна заява. Але через кілька років ми бачимо, що саме за нею багато у чому криється як соціальний, так і економічний успіх країни. Саме економічний, тоді як у нас культуру часто розглядають як щось відірване від реалій. За даними сайту британського уряду, на кінець січня 2016 року творчі індустрії у Великій Британії генерують майже 9,6 млн фунтів на годину. А Міністр культури Ед Вайзе вважає, що вони приносять в економіку країни рекордні 84 млрд фунтів на рік, і ростуть у два рази швидше, ніж будь-який інший економічний сектор [12].

Талановитих митців в Україні не бракує. Але професійно організовані, комерційно успішні проекти залишаються рідкістю. Митці не знають, де брати гроші, де показувати свої твори й без професійної допомоги тут не обійтися. Утім, професію «менеджер культури» в сучасному європейському уявленні отримати майже ніде.

Допомогти молодим спеціалістам, які мають повну вищу освіту, здобути кваліфікацію в галузі культурного менеджменту покликана програма Фонду Роберта Боша «Менеджери культури з Центральної і Східної Європи» (Німеччина), в рамках якої вихідцям з постсоціалістичних країн надається річна стипендія. У свою чергу, стипендіати беруть на себе завдання презентувати в Німеччині культурне розмаїття країн Центральної, Східної та Південно-східної Європи в інноваційних мистецьких проектах, що представляють сучасне культурне життя цих країн. Важливими частинами програми є навчання плануванню проектів, роботі у групах, пошуку фінансування проектів, роботі з пресою та громадськістю, а також маркетингу у сфері культури.

Завдяки участі в програмі українська стипендіатка Ю. Овчаренко тепер досадило знає, що являє собою професія менеджер культури. Перш за все, це – управління процесами, ідеями, думками, а також розуміння того, який інтелектуальний поштовх має давати культура або мистецтво. Інший бік – це, звичайно, пошук коштів на реалізацію проектів за допомогою сильних і надійних партнерів. Робота з пресою також дуже важлива в менеджменті.

Від народження ідеї до відкриття, приміром, виставки творів мистецтва проходить не один місяць. Організаційна робота – річ надзвичайно комплексна, оскільки потрібно налагоджувати масу контактів, координувати творчі, комерційні й побутові процеси. У Німеччині менеджмент культури вже має давню традицію. Отже, і досвід під час річної практики можна отримати величезний.

Культурний менеджер, за словами Ю. Овчаренко, це більше, ніж просто організаційна робота та комунікації. Це також безпосередня участь у реалізації ідей, у творчому втіленні задумів митця, це є пошук практичних рішень. Поле для діяльності так само широке, як і саме мистецтво, – можна працювати у сфері музики, образотворчого мистецтва, літератури, театру або кіно. Ділові якості мають вирішальне значення. Але без любові до мистецтва у цій професії теж нічого не буде, тож треба любити мистецтво і мати гарні зв'язки, – зауважує вона [13; 14].

В Україні над створенням можливостей для професійного росту працівників культурного сектору України та розвитку співпраці між ними працює львівська громадська організація Центр культурного менеджменту, заснована у 2002 році. Мета Центру – реалізація та підтримка ініціатив, що здатні спричинити позитивні культурні зміни на особистісному, організаційному та суспільному рівнях.

Протягом періоду 2010–2013 рр. Центр культурного менеджменту координував процес створення Української мережі культури, направлений на розвиток співпраці між фахівцями з культурного менеджменту, митцями, журналістами та всіма, зацікавленими у культурі. Проект відбувався за підтримки Європейського культурного фонду.

У процесі створення Мережі організацією було втілено низку цікавих і корисних проектів. Так, проект «Альтернативні мистецькі путівники» надав можливість учасникам вишкোলів з культурного менеджменту створити мистецькі путівники своїх міст. У числі тих, хто працював над путівниками – Центр сучасного мистецтва (Київ), «Мистецькі мандри» (Одеса), «Форумс» (Івано-Франківськ), «Арабески» (Харків), Symbolum Sacrum (Львів), «ЕкоАрт» (Донецьк), «Тотем» (Миколаїв).

Проект «Резиденції для менеджерів культури» було організовано 2013 року. Він відбувся в одинадцяти містах України з метою розширення професійних зв'язків, налагодження співпраці між організаціями культури та творення професійної мережі менеджерів культури і митців, а також збагачення досвідом міста і громади, в якому перебуватиме резидент, підтримки мобільності та обміну досвідом менеджерів культури. Програма надала можливість як резидентам, так і приймаючій стороні познайомитися з новими практиками та покращити професійні менеджерські навички [15].

Тож для підготовки майбутніх досвідчених менеджерів культури великого значення набуває сьогодні освіта. Разом із тим, невідповідність традиційної освіти вимогам сучасності, консервативність та забюрократизованість державної освітньої галузі спричиняє розвиток альтернативної, неформальної освіти [16].

Неформальна освіта в Україні нині переживає підйом, коли не сказати «бум». Ще 5–7 років тому на цій ниві працювали поодинокі ентузіасти – тоді замість розвиненої інфраструктури вітчизняної неформальної освіти були лише вогонь в очах і жага до реальних змін.

Неформальні освітні проекти в Україні почали з'являтися за компенсаторним принципом, заповнюючи прогалини в освіті формальній. Це цілком логічно, адже реформування середньої та вищої школи – величезний проект, неформальна ж освіта – гнучкіша й легше адаптується до оновлень, а подекуди й сама є їхнім провідником.

Наразі в нашій країні неформальні проекти не просто заповнюють наявний вакуум, а й намагаються запуснути певні процеси оновлення в освіті. Цікаво, що в інших країнах Європи, де неформальна освіта часом має понад столітню історію, увага до неї і надалі впевнено зростає.

Саме поняття «неформальна освіта» увійшло до обігу наприкінці 1960-х років. 1967 року під час міжнародної конференції у Вільямсбурзі (США) постало пи-



тання про світову освітню кризу через проблеми із застарілими навчальними програмами та низьку здатність формальної освіти адаптуватися до глобальних змін.

Стало очевидним, що здобути всі необхідні знання лише у системі офіційної освіти неможливо, а на зміну застарілій концепції «одна освіта на все життя» прийшла інша – «навчання впродовж усього життя» (lifelong education).

Велика Британія, наприклад, може похвалитися чи не найкращою в світі формальною освітою, але й неформальна тут також не пасе задніх. Британці вважають, наприклад, що неформальна освіта – це радше процес, аніж результат, а її мета полягає не лише в отриманні знань, а й у підтримці навчання заради навчання. Можна сказати, що в цій країні культура навчання є однією з обов'язкових складових повноцінного життя.

Аби зробити британську освіту конкурентоздатнішою, уряд Великої Британії свого часу почав із трансформацій на рівні національної освітньої політики, перейшовши від концепту «управління людськими ресурсами» до концепту «управління людським капіталом» – людину тут розглядають не як знаряддя праці, а як ключову ланку нової економіки знань.

Проте культурний експерт та консультант у галузі креативної економіки, керівник програми ЄС Східного Партнерства «Культура та креативність» Тім Вільямс відзначає, що словосполучення «неформальна освіта» українською та англійською мовами означає не зовсім одне й те саме.

За його словами, Британія має сильний сектор формальної освіти, що забезпечує спеціалізовану освіту фахівців у царині креативної економіки. Тому неформальна освіта (і культурна зокрема) бере на себе радше допоміжну функцію. Тобто неформальна культурна освіта є «додатком» до вже наявних професійних знань тих, хто обрав фах у секторі креативної економіки.

У Великій Британії кожен може закінчити факультети дизайну, освітлення, дизайну сценічного костюма, анімаційних технологій та ще багато інших в державному університеті. Якщо ж молодий PR-менеджер починає кар'єру у вибраному напрямі, то він вже має ступінь з PR та маркетингу. Тож будь-які неформальні курси, які він обирає, будуть лише доповненням до його знань. До речі, за ці курси менеджер може сплатити самостійно або це може зробити компанія, в якій він працює.

Те, що у Великій Британії зараховують до сектора неформальної культурної освіти та креативних індустрій, зосереджене на залученні або поверненні безробітних і соціально незахищених людей, особливо молоді, до роботи. Це важливо, бо зменшує їхню залежність від соціальних послуг та знижує рівень маргіналізації та радикалізації молоді. З точки зору соціального інжинірингу, культура – це чудовий вихід для нереалізованого таланту. Культурні стартапи мають невелику вартість та можуть стати першим кроком у світ роботи для багатьох.

А от Франція може похвалитися не лише усталеною та розгалуженою системою офіційної освіти, а й чіткою національною політикою в цій галузі.

По-перше, вся середня та вища державна освіта тут безкоштовна. По-друге, держава – ключовий гравець у гуманітарній сфері. Практично всі інституції, що організують освітній процес, отримують субсидії від держави, тож держава зберігає певний контроль за їхньою роботою.

Є освітні інституції, що повністю підтримуються державою, є приватні, але частково фінансовані державою, є також приватні освітні інституції, що не отримують жодної державної підтримки. До неформальної освіти французи звертаються, щоби здобути нові знання чи навички або підвищити свою професійну кваліфікацію.

Французьку неформальну дозвільно-орієнтовану освіту, і культурну зокрема, найчастіше організують освітні асоціації за підтримки мерій. Це стосується освіти і для дітей, і для дорослих. Ця освіта відбувається або за принципом тематичних гуртків – кілька разів на тиждень, або ж асоціація організовує якісь стажування, інтенсиви, курси тощо.

Для тих, хто вже здобув базову культурну освіту і хотів би продовжити навчання, існують курси при освітніх асоціаціях. Навіть якщо такі курси короткотермінові, вони визнаються державою. Крім того, ті чи інші знання, навіть отримані неформально, можуть допомогти в подальшій кар'єрі.

Отже, здебільшого неформальна освіта у Франції існує пліч-о-пліч з державою – державні освітні інституції або самі надають її, або в той чи той спосіб впливають на цей процес. Неформальна освіта, по суті, «вбудовується» в систему формальної, доповнюючи її та працюючи з нею в певній синергії. Керівна роль держави транслюється як на принцип поширення ідей, так і на реформи в освітній галузі. Усі освітні концепти – від держави, а далі вони починають проникати в усі форми освіти.

Естонія – яскравий приклад країни, що взялася активно реформувати свою освітню систему впродовж останніх 25 років і за цей час досягла чималих успіхів. Поняття «освіта впродовж життя» там наразі так само поширене, як і в країнах Західної Європи з усталеною системою неформальної освіти.

У країні діє Стратегія безперервного навчання 2014–2020, що склала фундамент для розвитку всієї естонської системи освіти та є частиною стратегії підвищення конкурентоздатності країни. Її мета – надання всім мешканцям Естонії можливості для безперервного навчання, що відповідає їхнім здібностям та потребам.

П'ять стратегічних цілей держави в галузі освіти – це зміна розуміння поняття «навчання» та розвиток навички вчитися, контроль компетентності та вмотивованості викладачів, координація між можливостями навчання протягом усьо-

го життя та реальними потребами ринку праці, застосування сучасних цифрових технологій у навчанні та рівні можливості безперервного навчання для кожного.

Якщо говорити саме про неформальну освіту, то з 2017 року естонський уряд планує запуснути нову національну програму, за якою сплачуватиме певну суму кожній дитині для її участі в культурних і спортивних неформальних заходах. Початковий розмір програми підтримки складе 15 млн євро.

Естонський спеціаліст у галузі креативних індустрій, експерт програми ЄС Східного Партнерства «Культура та креативність» Рагнар Сїл підкреслює, що культурна неформальна освіта дуже важлива для Естонії. Але треба чітко розрізняти неформальну освіту для дітей і молоді та неформальну освіту для дорослих (так зване «навчання впродовж життя»).

За естонською освітньою політикою, неформальна освіта й можливості безперервного навчання є критично важливими. Рагнар Сїл також відзначає, що між формальною та неформальною освітою, звісно, існують природні зв'язки.

Які висновки може зробити для себе Україна з успішних прикладів неформальної освіти європейських країн?

Ситуація з вітчизняною неформальною освітою непроста, але й обнадійлива водночас. Досі відсутня неформальна освітня інфраструктура наразі активно розбудовується. Там, де ще кілька років тому можна було назвати хіба що «культурний проект» і ще кілька організацій, сьогодні нові освітні ініціативи виникають все частіше [17].

Однак треба визнати, що в Україні освіта неформальна й досі радше компенсує архаїчність і так звані білі плями формальної, ніж рухається у взаємодії з нею. Тому дуже тішить той факт, що зараз у стадії розробки знаходяться нові редакції законів України «Про освіту» та «Про професійну освіту», які враховуватимуть особливості підготовки фахівців у галузі культури.

У контексті цієї законотворчої ініціативи 23 березня поточного року в Національній музичній академії України імені П. І. Чайковського під головуванням заступника Міністра культури України Р. Карандеєва відбулася нарада з керівниками вищих навчальних закладів культури і мистецтв I–III рівнів акредитації, присвячена темі «Освітня реформа в Україні та її вплив на діяльність закладів культурно-мистецької освіти». У заході взяли участь представники обласних управлінь культури, понад 70 директорів та заступників директорів культурно-мистецьких училищ та коледжів з усіх регіонів України та фахівці Мінкультури [18].

Очевидно, що якісна та доступна освіта – фундамент для розвитку будь-якого суспільства. Країни, які свого часу це зрозуміли, успішно сформували ефективну систему і формальної, і неформальної освіти [17].

Візія без дії – марево. Дія без візії – страшний сон. Це японське прислів'я дає два визначальні пункти у досягненні бажаних змін: по-перше, зрозуміти, де ми знаходимося тепер, і по-друге, знати, чого ми хочемо досягти. Усе, що відбувається поміж – це стратегічне прийняття рішень із метою перейти від першого до другого пункту [19].

Новий час вимагає сучасних навичок від фахівців, тим більше, якщо проєкт на перетині урбанізму, креативних індустрій та культури. Що більше буде освітніх проєктів у сфері креативної індустрії, то швидше Україна перетвориться в придатну для життя країну.

Можна сподіватися на грантову допомогу ЄС, вимагати від держави блискучих реформ, але ж ми багато можемо робити власними силами – так вважає команда Конгресу Активістів Культури, яка в 2016 році долучилася в якості менторів та викладачів до тримісячного курсу Creative Management Camp 2.0 [20].

Creative Management Camp – це навчальний курс для менеджерів культурних проєктів і міських підприємців, старт якого вперше відбувся у 2015 році. Організатори програми в грудні відкрили перший набір студентів. Тоді цільовою аудиторією стали 30 людей: івент-менеджери, маркетологи, піарщики, менеджери культурних відділів, організатори фестивалів, концертів і навчальних ініціатив, керівники проєктів і арт-директори.

Подібні проєкти можна вважати неформальною, або альтернативною освітою, за фактом вони дають значно більше, ніж офіційні навчальні заклади. Як зазначалося вище, сучасна система освіти, не відповідає потребам ринку. Державні установи, з огляду на особливості їхнього функціонування, не можуть швидко змінюватися і оперативно відповідати на запити суспільства, як того хотілося б, а от сучасні програми, якраз в силах впоратися з цим завданням.

Отже, в основі даної програми три принципи: Creative (кореляція з кращими представниками креативної індустрії, вивчення кейсів і стажування); Management (сучасна теорія та інтенсивна практика з управління проєктами, організації подій та розробки бізнес-теорії); Camp (практика генерації ідей, командна робота, індивідуальні задачі).

За декілька місяців інтенсивного навчання слухачі пройшли 10 етапів створення культурного проєкту, самостійно склавши для себе методичний план. Кожен з них зміг опрацювати власні ідеї та інсайти, познайомитися з лідерами соціально-культурної сфери та інсайдерськими кейсами, перевірити власні задумки на стійкість та життєздатність у таких галузях, як кіно, видавнича справа, медіа, фестивалі, театр, дитячі навчальні програми. Метою школи стало занурення у ефективне середовище для роботи з найновішими ідеями та розробками, дискусіями і отримання цінного досвіду командної та самостійної роботи. Фінальною точкою навчання став захист студентських проєктів.

Через місяць після запуску, Creative Management Camp було номіновано на премію Grant's «Золотий Аристократ» як один з кращих навчальних стартапів 2015 року, він отримав багато хороших відгуків від професіоналів культурної сфери, а також його помітили такі видання, як Platforma, Chernozem, The People, Радіо Скворода, Радіо Аристократи, Громадське Культура.

Другий за рахунком набір студентів розпочав навчання вже 1 березня. Новий проект спрямовано на формування у молодих спеціалістів навичок і досвіду командної роботи, фінансового та бізнес-моделювання ідеї. Кожен з них зможе впливати на середовище свого навчання, пройде практику у реальному проекті та отримає можливість опрацювати власну ідею.

Під час Creative Management Camp 2.0 учасники зустрічатимуться з відомими менеджерами та аналітиками творчих індустрій, щоб ознайомитися з підприємчими компетенціями для оптимізації майбутньої роботи в галузі культури, мистецтва та бізнесу. Досліджуватимуться кейси проектів: Арт-центр Павла Гудімова «Я Галерея», Port Creative hub, Art Management, CANactions, OK Project, BOtaN, Comma, всеукраїнська платформа соціальних інновацій Big Idea, Культура–2025 і Конгрес Активістів Культури; фестивалів ГОГОЛЬFEST, Docudays UA, Ulichnaya Eda, Don't Take Fake, The New Old і Кураж Базар, Hackraft Software Conference та ін. [21].

За найкращими та успішними проектами завжди стоїть команда професіоналів, якій неодмінно допомагають надійні партнери та небайдужі ентузіасти. В першу чергу, це команда інді-видавництва NICE Publishing, що ініціювала та організувала Creative Management Camp, Конгрес Активістів Культури та Edutainment – менторська підтримка проекту, Онлайн-журнал Платформа – інноваційний медіа-партнер тощо. А з командою коворкінг «Платформа» цей проект став реальністю [22].

Звісно, коворкінгом в Києві вже нікого не здивуєш – вони виростають на просторах столиці, як гриби. У кожного є якась індивідуальність, яка робить його монополістом в конкретній ніші. Так основним ІТ-хабом Києва давно став «Часопис». Але тепер у нього з'явився конкурент – коворкінг «Платформа», який гостинно відкрив свої двері першим резидентам.

Сьогодні Україна знаходиться на важливому етапі розвитку креативної економіки: молоді спеціалісти шукають можливості реалізувати власні ідеї, потребуючи платформи для їх втілення. «Арт-завод Платформа» вбачає цю тенденцію дуже важливою: саме тому і було створено напрям Edutainment, що об'єднав навчальні цілі арт-кластеру. Окрім програми Creative Management Camp, тут реалізовується безліч інших навчальних програм для креативної молоді. А відтепер і Міжнародний фестиваль сучасного мистецтва ГОГОЛЬFEST

відбуватиметься саме на території «Арт-заводу Платформа» і працюватиме тут у постійному режимі [23; 24].

Ось уже впродовж цілого останнього десятиліття креативна економіка, як констатує група експертів Світового економічного форуму в Давосі (Швейцарія), розглядається як нова модель зростання, що передбачає відносно невеликі початкові інвестиції у «м'яку» інфраструктуру (soft infrastructure). Фактично, це інфраструктура знання або людський капітал: включно з інституціями, ідеями, культурними нормами, концептами і рішеннями. Але як визначити де межа креативного сектора? Куди й у що інвестувати – принаймні свій час? А що обійти увагою?

Засновниця інді-видавництва NICE Publishing, співзасновниця лекторію Public Science та освітньої програми для менеджерів культури та міських підприємців Creative Management Camp А. Хмельнюк вважає, якщо все буде розвиватися в подібному темпі, як з минулого року, то в Україні в галузі мистецтва та культури є реальні шанси набагато швидше розвинути сегменти креативної економіки. Вірніше, взагалі саму економіку наповнити культурою і творчістю в більшій кількості та кращій якості. А тоді державі особливо не позаздрищ, адже поки вона не бере в цьому участі, то вже і не встигає за розвитком подій. Наразі в Україні відсутня національна економічна система, тому відбувається трансформація нашої економіки в ринкову, і, звісно, креативний сектор на це швидко реагує.

В Україні складний соціальний процес, тож говорити про конкретні сегменти вкрай складно, але, як зазначають експерти, проекти точно будуть крос-дисциплінарними, багаторівневими і мультикультурними, що властиво невеликим і гнучким ініціативам, і щоб вижити, в них іншого варіанту немає, крім як об'єднуватися з іншими невеликими учасниками.

Це будуть ідеї, що покращують міське середовище, в якому людям буде набагато зручніше зустрічатися, працювати і вчитися. Хвиля коворкінгів і хабів, що масово відкриваються сьогодні, є красномовним показником готовності людей до тих місць, які стануть заміною фрілансінгу вдома, іноді клубу або навіть університету, але, у той же час, це не звичний офіс. Адже, наприклад, навчання вже стало таким, що не закінчується – ви ніколи не перестанете пізнавати нове і прагнути поліпшувати свої навички або розвивати нові якості. Тому що це питання конкурентоздатності. Навчання трансформується у звичку, а для цього потрібні нові зручні простори.

Фахівців в галузі культурного менеджменту в Україні поки небагато – все ще поширене уявлення, що гроші на культуру має давати держава. Проте аби актуалізувати освітній, інноваційний та комунікаційний потенціали культури, треба його стимулювати.

Швидко зростає попит на формування нової генерації професіоналів у найрізноманітніших культурних індустріях. Звичайно, у новій хвилі менеджерів з часом все менше виникатимуть такі перешкоди, які вони не можуть здолати. Головне, щоб проекти були сміливими, а не абсурдними й утопічними [25; 26].

### Список першоджерел

1. Теоретичні основи інноваційних процесів у галузі культури та мистецтв [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://osvita.ua/vnz/reports/culture/10387/>.
2. Нова культурна політика [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://prostir.museum.ua/post/36522>.
3. Переваги та недоліки нового закону в галузі культури [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://socportal.info/2016/01/30/perevagi-ta-nedoliki-novogo-zakonu-v-galuzi-kul-turi.html>.
4. Культурна політика/промоція культури [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.cacm.odessa.ua/ukr/about\\_courses.html#top](http://www.cacm.odessa.ua/ukr/about_courses.html#top).
5. Теоретичні основи інноваційних процесів в галузі культури і мистецтв [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://osvita.ua/vnz/reports/culture/10387/>.
6. Скирта О. Влад Троицкий: «В культурной дипломатии нужно из жертвы переходит на позицию героя» / Олена Скирта [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://reinvent.platfor.ma/troitskovlad>.
7. Пахлова С. Європейські тенденції в культурній політиці України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=420>.
8. Вітренко А. «Креативна Європа» на практиці. Стартуємо з Івано-Франківська [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://life.pravda.com.ua/columns/2016/03/2/208898/>.
9. Оголошено конкурс на посаду керівника бюро програми ЄС "Креативна Європа" в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://mincult.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=245074153&cat\\_id=244895180](http://mincult.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=245074153&cat_id=244895180).
10. 23 березня в Івано-Франківську відбудеться Міжнародний семінар-тренінг «Участь у програмі ЄС „Креативна Європа"» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://mincult.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=245070943&cat\\_id=244913751](http://mincult.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=245070943&cat_id=244913751).
11. Шевчук Н. Tandem Ukraine: програма розвитку культурної співпраці / Настя Шевчук [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sbiz.club/972>.
12. Тейлор К. Цена ценностей: как культура может не только просвещать, но и зарабатывать / Катерина Тейлор [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://culturepartnership.platfor.ma/katya-teilor/>.

13. Тейзе Є. Менеджер культури: між мистецтвом і бізнесом / Євген Тейзе [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dw.-com/uk/менеджер-культури-між-мистецтвом-і-бізнесом/a-4750694>.
14. The Robert Bosch Stiftung: Scholarships [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bosch-stiftung.de/content/language2/html/389.asp>.
15. Центр культурного менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Центр\\_культурного\\_менеджменту](https://uk.wikipedia.org/wiki/Центр_культурного_менеджменту).
16. Конгрес Активістів Культури – 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://artukraine.com.ua/n/kongres-aktivistiv-kulturi-2015/>.
17. Платонова А. Неформальна освіта в культурі: довгострокові внески з високими відсотками / Анастасія Платонова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://life.pravda.com.ua/culture/2016/03/29/209983/>.
18. У Києві обговорили зміст освітньої реформи та її вплив на діяльність освітніх культурно-мистецьких закладів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://mincult.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=245072554&cat\\_id=244913751](http://mincult.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=245072554&cat_id=244913751).
19. Що таке культурне планування? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kultura.org.ua/wp-content/uploads/Webukr.pdf>.
20. Конгрес культурних активістів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.facebook.com/congress.of.cultural.activists>.
21. Creative Management Camp: нове слово у розвитку креативної економіки України? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://artzavodplatforma.com/ua/news/creative-management-camp-nove-slovo-u-rozvytku-kreatyvnoyi-ekonomiky-ukrayiny>.
22. Creative Management Camp 2.0 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.facebook.com/events/994412120673821/>.
23. В Києве отккрылся коворкинг «Платформа» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ain.ua/2015/06/15/586066>.
24. ГОГОЛЬFEST переїжджає на «Арт-завод Платформа» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://life.pravda.com.ua/culture/2016/03/3/208909/>.
25. Скиба М. Креативна економіка в Європі: 5 кроків для злету / Микола Скиба [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://life.pravda.com.-ua/culture/2016/03/21/209710/>.
26. Арианна Хмельнюк о менеджменте культуры в Украине [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://artmisto.net/2016/01/28/arianna-hmelnyuk-o-menedzhmente-kulturyi-v-ukraine/>.

Матеріал підготувала

**Шлепакова Т. Л.** голов. бібліограф  
відділу наукового аналізу та  
узагальнення інформації

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

Підписано до друку 05.04.2016. Обл.-вид. арк. 1,0. Б/т. Зам. 30. Безплатно

Ротапринт НІБ України, Київ–1, Грушевського, 1. Тел. 278–85–12