

УДК 378:130.2

DOI <https://doi.org/10.30970/PPS.2021.36.14>

КОМПЕТЕНТІСНИЙ ВИМІР КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Ольга Муха

*Меморіальний музей тоталітарних режимів «Територія Терору»,
інформаційно-освітній сектор,
Громадська організація «Українська асоціація культурологів – Львів»
пр. В'ячеслава Чорновола, 45, 79000, м. Львів, Україна*

Оксана Дарморіз

*Львівський національний університет імені Івана Франка,
філософський факультет, кафедра теорії та історії культури
вул. Університетська, 1, 79000, м. Львів, Україна*

У статті розглянуто культурний менеджмент крізь призму компетентнісного підходу. Окреслено мережевий характер соціокультурної діяльності, де через взаємодію суб'єктів посилюється не лише потенціал кожного, але й аксіологічний потенціал самої сфери культури. Окреслено причини складнощів управління культурою та визначення ефективності культурних процесів та їх головних дівців, серед яких – слабка структурованість, високий рівень суб'єктивності та низька прогностичність.

Проаналізовано культурменеджерську діяльність з огляду на сфери застосування, підкреслено розмежування культурних та креативних індустрій, на підставі чого запропоновано авторське бачення структурування культурної сфери (запропоновано мапу культурних індустрій, де виділені тематичні та «обслуговуючі» галузі) та диверсифікація культурного менеджменту за функціоналом (безпосередньо мистецтво та творчі процеси, менеджмент і продакшн, фінанси та продажі, культурна аналітика).

Компетенції в культурному менеджменті розглянуто як синтез знань, навичок та цінностей. Здійснено аналіз стандартів вищої освіти для спеціальностей «Культурологія» та «Менеджмент соціокультурної діяльності» на предмет спільних та відмінних рис з акцентом на компетентності. На підставі даних проведеного соціологічного дослідження визначено головні soft skills і hard skills, необхідні для культурного менеджера у сучасних умовах. При цьому серед soft skills актори ринку виділяли комунікативні навички, зокрема, вміння комунікувати з різною цільовою аудиторією: ЗМІ, мистецьким середовищем, замовниками та підрядниками, владою, бізнесом, громадськістю. Серед hard skills – управління процесами, організація роботи, формування команди, фінансові та правові навички, позиціонування та промоція культурного проєкту чи продукту, розуміння специфіки культурних процесів, культурного контексту, вміння аналізувати культурні потреби суспільства та культурну політику в інституціях різних рівнів.

Проведено порівняльний аналіз компетенцій менеджера культури, наведених у стандартах вищої освіти, з компетентностями, затребуваними сучасним ринком культури. Цей аналіз показує, що стандарти вищої освіти дають можливість університетам формувати програми таким чином, щоб навчати студентів необхідних для ринку навичок, проте не всі університети цю можливість використовують.

Ключові слова: культура, мережевий підхід, культурний менеджмент, компетентності, ринок культури, культурологічна освіта, культурні та креативні індустрії, soft skills, hard skills.

Аксіологічна компонента культурного менеджменту

Соціокультурна сфера є мережевою структурою, що характеризується тісними взаємопроникними людськими зв'язками і співпрацею поміж рівними, самостійними партнерами, які паритетно беруть участь у процесі прийняття рішень. Суб'єкти мережі, яка складається з обмеженого кола гравців, взаємодіють один з одним, утворюючи мережу тривалих відносин, залежностей і домовленостей. Щільність зв'язків у мережі дозволяє контролювати і отримувати доступ до ресурсів один одного, що посилює спільнотний характер мережевої структури. За такого укладу виникає унікальна ситуація, коли ефективна взаємодія суб'єктів здебільшого відбувається за стратегією *win-win*, оскільки розвиток мережі передбачає розширення потенцій усіх її учасників. Культурна діяльність, на відміну від промислового сегменту, неможлива без нетворкінгу – налаштування на міжінституційну та індивідуальну взаємодію, що посилює позиції сфери не так через конкуренцію між дієвцями ринку, як через їхню грамотну співпрацю. Мережевий підхід стверджується нами як один із найбільш ефективних у культурній галузі (див. обґрунтування цієї тези через аналіз кейсу включення Львова до Креативної Мережі ЮНЕСКО) [5].

Виходячи із цих особливостей, менеджмент у культурі суттєво відрізняється від засад управління в інших сферах. Зокрема, основна відмінність виявляється у презумпції довіри, а не опортунізму щодо інших гравців-конкурентів, що дозволяє суттєво зменшити моральні й ресурсні трансакційні витрати (зокрема, і на комунікацію), а конкуренція відбувається, з одного боку, як боротьба за ресурси в межах мережі, з іншого – як боротьба мережі за здобуття певного додаткового чи альтернативного зовнішнього ресурсу. Планування переорієнтоване на «внутрішнє віддзеркалення», на відміну від традиційного планування, попри наявність певних ключових пунктів і подій, загалом стратегія діяльності відштовхується від щоденної взаємодії у мережі – коригування діяльності відбувається на ґрунті щоденного аналізу дій та взаємодії з іншими суб'єктами [5]. За таких засад управління культурною вирізняється слабкою структурованістю, високим рівнем суб'єктивності та низькою прогностичністю [4, с. 200]. Такі особливості суттєво утруднюють завдання визначення ефективності як процесів, так і самих дієвців ринку. Коефіцієнти ефективності – болюче питання для культурної сфери, оскільки тут неможливі прямі, зумовлені економічною вигодою рішення, адже культурний продукт базується і необхідно залежний від ціннісного контексту. Саме цей ціннісний вимір і зумовлює складність систем оцінювання, а отже, і управління. На відміну від раціональної ефективності «класичного» менеджменту, соціокультурна сфера масштабується здебільшого показниками неекономічного характеру, де значну вагу мають традиції, культурні особливості, цінності конкретної спільноти і «стилі» її діяльності, життєві орієнтири й виробнича етика.

Зважаючи на особливості менеджменту в сфері культури, перед освітніми закладами також постає проблема щодо підготовки фахівців відповідного профілю, тим паче, що сфера дуже динамічна та потребує постійного переосмислення. Хосе Ортега-і-Гассет, описуючи місію університету, зазначав, що він має виконати дві основні функції: зробити з пересічної людини доброго фахівця і культурну особистість – помістити її на висоту часу: «спільнотам важливо, аби ці професіонали, попри знання своєї окремої професії, були здатні жити на висоті свого часу і так впливати на життя інших. Тому неминучим є впровадження в Університет нових курсів навчання культури чи системи тих уявлень, яких від нас вимагає час» [6, с. 78]. Повною мірою це твердження актуальне й для сьогодні. При цьому науковий дискурс стосовно зазначеного питання лише формується. Окремі проблеми у своїх дослідженнях порушують А. Євграфова, Ю. Євпак, Н. Прокопенко, І. Пархоменко, Р. Олексенко, Ф. Олійник, К. Фарінья, М. Чорна та ін. Проте ця про-

блематика потребує ширшого фахового обговорення та осмислення, причому не лише на теоретично-методологічному рівні. Власне, актуальність цієї розвідки зумовлена браком прикладної верифікації вказаних питань через польові дослідження.

Метою цієї статті є аналіз компетентнісного дискурсу культурного менеджменту через звернення до освітнього та професійного контекстів. Компетенції профільних випускників/працівників визначаються на основі навчальних програм та державних стандартів за спеціальностями «Культурологія» та «Менеджмент соціокультурної діяльності», розглядаються крізь призму стратифікації ринку культурних індустрій та верифікуються за допомогою результатів комплексного дослідження локального сегменту культурологічної освіти та її попиту в культурних індустріях, здійсненого ГО «Українська асоціація культурологів – Львів» спільно з Дослідницькою агенцією Fama – Custom Research Agency за підтримки УКФ у 2021 р. Висновки здійсненого аналізу стануть підставою для методичних рекомендацій для випускових кафедр, а також будуть включені до Аналітичного звіту проєкту УАК – Львів «Освітній профіль культурної стратегії Львова».

Стратифікація сфери діяльності культурного менеджменту

Термінологічна дискусія з приводу дефініції культури чи культурної діяльності, що виходить із концептуальних засад, може тривати нескінченно, отже, виходячи з практичних міркувань, звернемося до визначення основних понять у Законі України про культуру [3]. Зокрема, тут ідеться про **діяльність у сфері культури (культурну діяльність)** як про творчу, господарську, наукову, бібліотечну, інформаційну, музейну, освітню, культурно-дозвілєву та розважальну діяльність, спрямовану на створення, тиражування, поширення, демонстрування, популяризацію, збереження і використання культурних благ та культурних цінностей для задоволення культурних потреб громадян; **креативні індустрії** – види економічної діяльності, метою яких є створення доданої вартості і робочих місць через культурне (мистецьке) та/або креативне вираження; **вітчизняний (національний) культурний продукт** – культурні блага і культурні цінності, створені (надані) вітчизняним виробником; **креативний продукт** – товари та послуги, що створені/надані за результатами культурного (мистецького) та/або креативного вираження і мають високу додану вартість.

Як бачимо, тут розглядаються креативні індустрії, які ототожнюються з культурними, при цьому поняття культурного і креативного продукту розмежовуються. Щодо того, які сфери слід відносити до цих індустрій, можна прочитати в «Аналітичній довідці щодо обчислення економічних показників у сфері креативних індустрій» від Директорату креативних індустрій Міністерства культури України. В ній креативні індустрії виводяться з такого варіанту ланцюга доданої вартості:

Створення → виробництво → розповсюдження/тиражування → демонстрація/промоція → споживання/участь

При цьому за межі ланцюга потрапляють менеджмент, збереження та експонування, освіта, які хоч і зазначаються як елементи створення вартості культурного продукту, але з процесу його виробництва випадають [1].

Також законодавство України визначає перелік видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій. До них зараховують: виробництво ювелірних і подібних виробів, виробництво біжутерії та подібних виробів, виробництво музичних інструментів, видання книг, газет, журналів і періодичних видань, інші види видавничої діяльності, видання комп'ютерних ігор, комп'ютерне програмування та видання програмного забезпечення, виробництво та розповсюдження кіно та відеофільмів, телевізійних програм, демонстрація кінофільмів, видання звукозаписів, діяльність у сфері радіомовлення,

консультування з питань інформатизації, діяльність інформаційних агентств, діяльність у сфері зв'язків із громадськістю, діяльність у сфері архітектури, дослідження та експериментальні розробки у сфері суспільних та гуманітарних наук, рекламна діяльність, спеціалізована діяльність із дизайну, діяльність у сфері фотографії, надання послуг з перекладу, освіта у сфері культури, театральна та концертна діяльність, індивідуальна мистецька діяльність, функціонування театральних та концертних залів, функціонування бібліотек та музеїв [7].

Таке ототожнення креативних та культурних індустрій, відсутність чіткості у дефініціях понятійного апарату, відсутність обґрунтованих підходів до опису самої сфери культури та її стратифікації зумовлює проблеми не лише в осмисленні феномена культурного менеджменту в Україні, але й відповідне нерозуміння у вищій освіті, яких саме фахівців кафедри випускатимуть і які компетенції для них будуть важливими у професійній діяльності. Проблематичним залишається й визначення самих сфер, для яких вони тих фахівців готують.

Оскільки в культурних індустріях неможливо визначити один критерій стратифікації, базуючись на засадах вітчизняного законодавства, скоригованих структурним підходом, що застосовується у низці європейських країн (зокрема, Великій Британії), пропонуємо таку мапу культурних індустрій, яка включає «провідні», тематичні галузі та «допоміжні», свого роду обслуговуючі.

Таблиця 1

Мапа культурних індустрій

<i>тематичні галузі:</i>	
спадщина	бібліотеки, музеї, архіви, історичне середовище, колекційно-антикварний ринок
перформативні мистецтва	театр, музика, танець, акційні мистецтва
візуальні мистецтва	образотворчі мистецтва, виставкова і галерейна діяльність, дизайн, ремесла, мода, фотомистецтво, street-art
медіа	телебачення, радіо, кіно, відео-арт, кібер-мистецтво, культурна журналістика
література і видавнича справа	літературна творчість, видавництво книг, періодики, перекладацька діяльність та ілюстрація
клубна культура і розваги	вкл. стендап та концертну діяльність
культурний туризм та фестивально-ярмаркова діяльність	екскурсійна діяльність, організація подорожей, фестивалі (гастрономічні, історичні, етнографічні, мистецькі...), тематичні ярмарки
<i>«обслуговуючі» галузі:</i>	
управління у сфері культури	державне та громадський сектор
освіта у сфері культури	формальна, неформальна, інформальна освіта: мистецька, культурологічна, культурменеджерська
культурна аналітика	у т.ч. рефлексія творчих процесів, себто художня критика, літературна критика тощо, які виконують функції саморегуляції й саморозвитку культури

Щодо структурування самого культурного менеджменту, то, на нашу думку, більш прозорим і практичним є поділ за функціоналом, згідно з яким культурний менеджмент можна поділити на тематичні кластери. Ольга Дятел виділяє їх три:

1) безпосередньо мистецтво та творчі процеси, кураторство, арт-проекти тощо;

2) менеджмент і продакшн включає комунікацію, розповсюдження інформації, вибудовування комунікаційних стратегій, координацію процесу виробництва продукту чи події від початку й до завершення, залучення відповідних фахівців та ресурсів, фінансовий менеджмент і звітування, робота з донорами;

3) фінанси та продажі охоплює фандрейзинг, безпосередні продажі, маркетингові стратегії, логістичне обслуговування ринку, інвестиції тощо [2].

Однак, на нашу думку, слід включити ще один кластер, який не є настільки численним і не завжди представлений у всіх проектах, однак тим не менш є окремим і значимим:

4) культурна аналітика. Попри низьку чисельність представників групи й зазвичай поєднання цього функціоналу з іншими, культурні аналітики, на нашу думку, становлять (чи повинні становити) окрему групу. Передовсім тому, що значимість рефлексивних процесів у сфері, яка переживає процес суттєвої організаційної трансформації та водночас має світоглядно-формуючий характер, висока. У культурній сфері все ще багато питань загально-світоглядного та філософського характеру, які визначають поведінкові патерни галузі, на кшталт «як можна заробляти на культурі» або «чи повинне мистецтво бути прибутковим чи нести передусім етичний сенс».

Реальність культурного менеджменту така, що здебільшого дієвці ринку є мультифункціональними, причому як у межах різних проектів, так і одного. Часто митець є власним менеджером, куратором, продюсером, фінансистом й агентом, не кажучи вже про саморефлексію. Це результат відносної молодості вільного ринку, на якому лише формуються інститути літагентів, професійних кураторів чи власне аналітиків, які не є виключно науковцями.

За таких умов питання компетенційного складу професій різних фахівців залишається актуальним завданням.

Компетенції в культурному менеджменті

Компетенції традиційно розглядають як трикутник зі знаннями, навичками і світоглядними позиціями. Найскладнішим елементом цієї структури є власне світоглядні позиції чи ставлення (*attitudes*). Знання і навички – базова педагогіка, яка забезпечує процес надання інформації, освоєння її та переведення у формат знань і задає певні вправи для верифікації й прикладного застосування, тим самим формуючи навички. Однак коли ми вводимо їх у систему ставлення, завдання ускладнюється до світоглядного рівня та суттєво розтягується в часі. Адже формування й прийняття світоглядних установок становить тривалий процес трансформації і перегрупування всієї системи поведінкових стратегій та орієнтирів.

ESCO (Європейська комісія) застосовує те саме визначення поняття «компетентність», що і Європейська кваліфікаційна система (ЄКК). Відповідно до цього «компетентність означає підтвержену здатність використовувати знання, вміння та особисті, соціальні та/або методологічні здібності, у робочих або навчальних ситуаціях та в професійному та особистісному розвитку» [11]. Вони описуються з позицій відповідальності та самостійності.

Європейська модель еталонних компетенцій для молоді включає 8 показників і охоплює компетенції, яких ми маємо навчити дітей «перед тим, як відпустити їх у доросле життя» [8]. Серед ключових складників цієї моделі такі як:

1) *грамотність* як здатність сформулювати думку, позицію, намір на письмі чи усно, на рівні, що забезпечує комфортну й ефективну комунікацію;

2) *мовна компетенція чи мультилінгвізм*, що передбачає знання рідної й іноземних мов;

3) *знання у сфері науки й техніки*, як-то розуміння базових процесів, як усе функціонує, достатніх для прийняття самостійних рішень і формування суджень, включає математику, інженерію, науки;

4) *цифрові та технологічні компетенції* – навички роботи з цифровими носіями, базова (відповідна до актуального етапу розвитку) комп'ютерна та інтернет-грамотність;

5) *міжособисті, соціальні та навчальні компетенції*, що включають також і здатність навчатися впродовж життя;

6) *активне громадянство* – базовий набір знань та усвідомлень, відповідальна проактивність;

7) *підприємницькі компетенції* – модель поведінки, що дозволяє людині успішно втілювати власні задуми в житті. Включає планування діяльності, застосовування творчих та інноваційних підходів до роботи, а в разі потреби – здатність ризикувати.

8) *Обізнаність та здатність до самовираження у сфері культури*, яка закладає горизонт бачення та самосвідомості особистості та її палітру самовираження.

Також варто говорити про компетенції особистісні та спеціальні фахові. До перших належать: проактивність, самоорганізація та стійкість, а також соціальні компетенції – робота з іншими людьми, робота в команді, делегування, конфліктостійкість та кризовий менеджмент тощо. Специфічні або фахові охоплюють кілька груп, зокрема:

1) *методологічні компетенції* – які методи існують у цьому полі, як відбувається процес виробництва й дистрибуції культурного продукту в цій специфічній тематичі – освоєне знання профільного контексту: його категоріального апарату, історії та сучасності, класифікаційних засад, основних закономірностей і тенденцій тощо;

2) *інформативні* – де здобувати інформацію, як її оцінювати, перевіряти й верифікувати, як оцінювати експертний вимір тощо;

3) галузі, особливості процесів, ціноутворення, специфіка комунікації тощо.

Оскільки сфера культури належить до високо суб'єктивних та передбачає високий рівень партнерської взаємодії, прогнозуємо, що тут значимість особистісних компетенцій оцінюватиметься дієвими ринку вище, аніж специфічних або фахових. Оскільки культурний менеджмент здебільшого має міждисциплінарний характер, то більше, аніж конкретне контекстуальне знання, оцінюватиметься здатність це знання здобути, знати в кого саме й уміти про це домовитись.

В Україні фахівців у сфері культури та культурного менеджменту випускають ВНЗ за двома основними спеціальностями – «Культурологія» та «Менеджмент соціокультурної діяльності». Попри те, що ці спеціальності включені до різних галузей знань (культурологія належить до сфери гуманітарних наук, а менеджмент соціокультурної діяльності до галузі знань «Культура і мистецтво»), вони мають дуже схожі об'єкти вивчення та цілі навчання. Та й випускники цих освітніх програм планують працювати в одній сфері і виконувати схожі функції.

Для обох спеціальностей розроблені стандарти вищої освіти, які мають досить багато спільних рис, зокрема й у визначенні необхідних компетентностей. Водночас основні відмінності між стандартами полягають у тому, що стандарт з культурології акцентує на культурологічному аналізі джерел, явищ, подій, політик, стратегій тощо, включає набуття навичок аналітичного характеру. Натомість стандарт з менеджменту соціокультурної діяльності – на менеджерських компетенціях, без урахування теоретичної підготовки в галузі культури¹.

¹ Більше про стандарти вищої освіти можна прочитати в статті О. Дарморіз, О. Мухи «Культурні індустрії та культурологічна освіта в Україні: точки дотику й системні прогалини», поданій до друку в червні 2021 р. (науковий журнал "Virtus")

Стандарти вищої освіти у сфері культурології та менеджменту соціокультурної діяльності передбачають формування у студентів відповідних загальних компетентностей, при цьому передбачається, що вони мають набути навиків розв'язувати складні спеціалізовані завдання й практичні проблеми у галузі професійної діяльності або у процесі навчання, що характеризується комплексністю та невизначеністю умов. Серед спеціальних фахових компетентностей у стандартах прописані компетентності критично аналізувати культурні явища у зв'язку із соціальною та економічною ситуацією; використовувати для їх аналізу відповідні методи дослідження; розробляти соціокультурні проекти та організовувати культурні події, використовуючи для цього наявну нормативну основу; популяризувати знання про культуру та поширювати інформацію культурологічного змісту та ін. [9; 10].

Водночас обговорення із викладачами кафедр відповідних спеціальностей у межах проекту «Освітній профіль культурологічної стратегії Львова» показали, що значна частина педагогів фокусувалася здебільшого на загальних компетентностях, позиціонуючи фахові як «набувні у процесі практичної діяльності», себто у кращому разі стажувань та студентської практики, у гіршому – в процесі набуття досвіду уже на професійному шляху після здобуття вищої освіти. Така ситуація ставить питання також про рівень відповідності шкільних програм до потреби формування вищенаведених еталонних компетентностей молоді і чи не є масова вища освіта в Україні гіперкомпенсацією браку/нестачі тих базових компетенцій, які повинні були здобуватися в процесі шкільної освіти. З іншого боку, це може виражати запит саме на формування цієї «довготривалої» ціннісної компоненти.

Аналіз ринку культури через проведення глибинних інтерв'ю серед діючих акторів у сфері культурменеджменту² показав, що здебільшого вони виокремлювали необхідність володіння *soft skills*, зокрема найважливішого значення надавали комунікативним навичкам, наголошуючи на умінні комунікувати з різною цільовою аудиторією: ЗМІ, місцевим середовищем, замовниками та підрядниками, владою, бізнесом, громадськістю. При цьому великого значення надавали також етиці спілкування та грамотності мови. Дещо менше, проте досить вагоме, значення для опитуваних мали загальна ерудованість, креативність, уміння створювати мережу та наводити мости, знання іноземних мов.

Серед *hard skills* великого значення надавали компетентностям, пов'язаним із здатностями до управління процесами, організацією роботи, умінням формувати команду, розв'язанням фінансових питань, знаннями правового функціонування сфери культури, навичками позиціонування та промоції культурного проекту чи продукту, уміння визначити його матеріальну та нематеріальну вартість. Водночас серед цієї групи компетентностей варто виокремити ще розуміння специфіки культурних процесів, культурного контексту, уміння аналізувати культурні потреби суспільства та культурну політику в інституціях різних рівнів.

Усі ці компетентності досить узагальнено описані у стандартах вищої освіти відповідних спеціальностей. Водночас у такому узагальненому підході прихований, з одного боку, величезний потенціал, оскільки це дає можливість конкретизувати запропоновані компетентності через впровадження різних наукових дисциплін, практик, тем, акцентуючи на найактуальніших та змінюючи їх за потреби, відповідно до трансформацій у сфері культури. З іншого боку, у разі складання освітньої програми є можливість випадково або й зумисно уникати формування певних компетенцій, які прямо не прописані у нормативних документах.

² Глибинні інтерв'ю проводилися соціологічною агенцією ФАМА в межах соціологічного дослідження як складової частини проекту «Освітній профіль культурологічної стратегії Львова» у 2021 р. Було опитано 60 дівців культурного ринку Львова та проведено кілька фокус-груп та соціологічний експеримент. Аналітичний звіт проведеного дослідження буде оприлюднений восени 2021 р.

Висновки. Розглядаючи соціокультурну сферу як мережеву систему, де визначальне значення має взаємодія між людьми, важливо розуміти компетентність основних дієвців на цьому полі. Це має значення для розвитку самої системи, для людей, які взаємодіють, для споживачів культурного продукту та для побудови нових соціальних зв'язків. Усвідомлення того, що це діяльність насамперед на ціннісному полі максимально посилює увагу до цього питання. Важливо також визначитися із системою необхідних компетентностей у разі здобуття професійної кваліфікації у культурних менеджерів як тих, хто впливає на культурний розвиток суспільства.

При цьому слід враховувати, що культура є системою, що динамічно змінюється, трансформується, формує нові смисли та цінності, а отже, і система компетентностей дієвців на ринку культури теж буде постійно трансформуватися. Відповідно, цей стан слід моніторити та вносити корективи в освітній процес, культурні стратегії та політики.

Також для розуміння професійних компетентностей культурменеджерів важливо мати бачення сфер застосування їхніх знань, умінь, навичок та цінностей. Сучасні підходи до структурування ринку культури різняться і у дефініціях, і у визначенні його складників, і в розуміннях проблемних полів культурменеджерської діяльності. Нами було представлено мапу культурних індустрій, яка максимально покриває український культурний ринок і представляє два блоки галузей: тематичні (спадщина, перформативні мистецтва, візуальні мистецтва, медіа, література та видавнича справа, клубна культура і розваги, культурний туризм та фестивально-ярмаркова діяльність) і «обслуговуючі» (управління у сфері культури, освіта у сфері культури, культурна аналітика). Інші галузі (як, наприклад, архітектура й реклама) перенесені нами у кластер креативних індустрій властиво з огляду пріоритету культурної цінності.

Структурування культурної сфери дало можливість виокремити певні гіпотези щодо компетентнісного дискурсу:

– професійні компетентності у сфері культури тісно пов'язані із загальними, зокрема з особистісними характеристиками, і є рівно важливими у професійній діяльності (а подекуди переважаючими);

– набуті компетентності будуть впливати не лише на професійну діяльність, але й на формування всієї культурної сфери суспільства, його аксіологічного виміру.

Значною мірою ці гіпотези підтверджує соціологічне дослідження, проведене соціологічною агенцією ФАМА в рамках проекту «Освітній профіль культурологічної стратегії Львова» за підтримки Українського культурного фонду. Водночас це дослідження можна вважати лише започаткуванням аналітичних досліджень у культурологічній освіті, культурному стратегуванні, дослідженні ринку культури, адже без систематичної моніторингової й аналітичної діяльності розуміти сферу культури, яка є надзвичайно динамічною, а отже, потребує постійного вимірювання й осмислення, неможливо.

Список використаної літератури

1. Аналітична довідка щодо обчислення економічних показників у сфері креативних індустрій. URL: <https://drive.google.com/file/d/1XVeC3ZrkRMCHzzHzOZMtGWdNWHfMONjp/view> (дата звернення: 15.06.2021).
2. Дубина М., Коваль Н. Мультидисциплінарність і відкритість: які компетенції культурних менеджерів. *Читомо*. 17.03.2020. URL: <https://chytomo.com/multydystsyplinarnista-vidkrytist-i-aki-kompetentsii-kulturnykh-menedzheriv/> (дата звернення: 16.06.2021).
3. Закон України про культуру. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text> (дата звернення: 15.06.2021).

4. Касаткина С.А. Менеджмент в сфере культуры как вид управленческой деятельности. *Вестник МГУКИ*. 2011. № 6 (44). С. 199–204. URL: <http://files.mgik.org/Vestnik/2011/2011-6/2011%20-%206%20-%20199.pdf> (дата звернення: 10.06.2016).
5. Муха О.Я. Мережевий підхід до культурної сфери: кейс «Львів – місто літератури ЮНЕСКО». *Культурологічний альманах*. Випуск 2. *Інноваційні технології в культурній галузі*. Вінниця : ТОВ Нілан-ЛТД, 2016. С. 59–63.
6. Ортега-і-Гассет Х. Місія Університету. *Ідея Університету: Антологія* / Упоряд.: М. Зубрицька, Н. Бабалик, З. Рибчинська; відп. ред. М. Зубрицька. Львів : Літопис, 2002. С. 65–108.
7. Про затвердження видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/265-2019-%D1%80#Text> (дата звернення: 15.06.2021).
8. Рекомендація 2006/962/ЄС Європейського Парламенту та Ради (ЄС) «Про основні компетенції для навчання протягом усього життя» від 18 грудня 2006 року URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_975#Text (дата звернення: 15.06.2021).
9. Стандарт вищої освіти 028 – Менеджмент соціокультурної діяльності (перший (бакалаврський) рівень). Київ, 2019. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2019/06/25/028-menedzhment-sotsiokulturnoi-diyalnosti-bakalavr.pdf> (дата звернення: 16.06.2021).
10. Стандарт вищої освіти 034 – Культурологія (перший (бакалаврський) рівень). Київ, 2020. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vyshcha/standarty/2020/06/17/034%20Kulturologiya%20bakalavr.pdf> (дата звернення: 16.06.2021).
11. ESCO. URL: <https://ec.europa.eu/esco/portal/escopedia/Competence> (дата звернення: 10.06.2021).

COMPETENCE DIMENSION OF CULTURAL MANAGEMENT

Olha Mukha

*Memorial Museum of Totalitarian Regimes “Territory of Terror”,
Information and Education Sector,
Non-governmental Organization “Ukrainian Association of Culturologists – Lviv”
Vyacheslav Chornovil avenue, 45, 79000, Lviv, Ukraine*

Oksana Darmoriz

*Ivan Franko National University of Lviv,
Faculty of Philosophy, Department of Theory and History of Culture
Universytetska str., 1, 79000, Lviv, Ukraine*

The article considers cultural management through the prism of the competence approach. Authors outline the network character of sociocultural activity, where interaction of subjects not only strengthens the potential of each actor, but also develops the axiological potential of culture sphere itself. The reasons for the difficulties of cultural management and determining the effectiveness of cultural processes and their main actors are outlined, including their fuzzy structure, high level of subjectivity and low predictability.

The cultural management activity is considered from the perspective of application; the distinction between cultural and creative industries is emphasized, and the author’s vision of structuring the cultural sphere (the map of cultural industries) is proposed, as well as the diversification of cultural management by functionality (creative processes, management and production, finance and sales, cultural analytics).

Competencies in cultural management are considered as a synthesis of knowledge, skills, and attitudes. An analysis of higher education standards for the specialties “culturology” and “management

of socio-cultural activities” was conducted, identifying common and distinctive features, with an emphasis on competencies. Based on conducted sociological research, the main soft skills and hard skills necessary to the cultural manager in actual conditions are defined. Among the soft skills, market actors highlighted communication skills, in particular, the ability to communicate with different target audiences: the media, the artistic environment, customers and contractors, government, business, the general public. Hard skills include process management, work organization, team building, financial and legal skills, positioning and promotion of a cultural project or product, understanding the specifics of cultural processes, cultural context, ability to analyze cultural needs of society and cultural policy in institutions of different levels.

A comparative analysis was performed, evaluating the competencies of the culture manager, according the standards of higher education, against the competencies demanded by the actual market of culture (the latter are determined by the results of sociological research). This analysis shows that higher education standards enable universities to design programs in such a way as to teach students the skills needed for the market, but universities can also neglect it.

Key words: culture, network approach, cultural management, competencies, culture market, culturological education, cultural and creative industries, soft skills, hard skills.