

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МІНІСТЕРСТВО КУЛЬТУРИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВ

ВІСНИК
КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВ

Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності

Науковий збірник

Випуск 1

Заснований у 2018 році
Видається два рази на рік

КИЇВ
ВИДАВНИЧИЙ ЦЕНТР
КНУКІМ
2018

УДК 005:316.7](051)
В 315

Вісник Київського національного університету культури і мистецтв.
Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності : Науковий збірник. Київ :
Вид. центр КНУКіМ, 2018. Випуск 1. 152 с.

У Віснику висвітлюються актуальні проблеми теорії, історії, культури та мистецтва менеджменту соціокультурної діяльності. Це науковий майданчик для обміну ідеями та думками про тенденції розвитку управління у соціокультурній сфері.

Збірник адресований вченим, експертам, викладачам, аспірантам, студентам, управлінцям-практикам – всім, у чиї наукові, корпоративні та професійні інтереси входять питання менеджменту соціокультурної діяльності.

***Рекомендовано до друку Вченою радою
Київського національного університету культури і мистецтв
(протокол № 23 від 02.03.2018 р.)***

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

Головний редактор

Я. М. Мартинишин, д.е.н., проф.

Заступник головного редактора

О. С. Хлисту́н, к.мист., доц.

Відповідальний секретар

Є. Я. Коваленко, к.е.н., доц.

Члени редакційної колегії:

С. П. Азізов, д.е.н., проф.; О. П. Бойко, д.філос.н, проф.; Е. Велинга, д.філос., проф. (Нідерланди); В. Г. Виткалов, к.пед.н., проф.; П. Е. Герчанівська, д.культ., проф.; Т. П. Кальна-Дубінюк, д.е.н., проф.; Й. Канія, д.габіліт., проф. (Польща); Є. М. Кирилюк, д.е.н., проф.; К. В. Кислюк, д.культ., проф.; Й. Козарі, д.філос., доц. (Угорщина); О. Р. Копієвська, к.пед.н., проф.; О. В. Костюченко, д.психол.н., доц.; Д. Коттон, д.філос., проф. (США); Н. В. Кочубей, д.філос.н, проф.; А. Крістов, д.філос., проф. (Португалія); Л. О. Мармуль, д.е.н., проф.; К. В. Нікітенко, д.і.н., доц.; І. В. Петрова, д.культ., проф.; О. В. Тимошенко, д.е.н., доц.; В. В. Шикеринець, к.держ.упр., доц.; А. М. Штангрет, д.е.н., проф.

Адреса редакційної колегії: вул. Є. Коновальця, 36, к. 601, м. Київ, 01601;
тел.: (38098) 895 18 89; e-mail: biguss@meta.ua; web: <http://sociocultural.pp.ua>

Зареєстровано Міністерством юстиції України.

Свідоцтво про державну реєстрацію КВ № 23135-12975 від 08.02.2018 р.

ISSN 2616-7573 (Print)
ISSN 2617-1104 (Online)

© Київський національний університет
культури і мистецтв, 2018

© Автори, 2018

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ
МИНИСТЕРСТВО КУЛЬТУРЫ УКРАИНЫ
КИЕВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
КУЛЬТУРЫ И ИСКУССТВ

ВЕСТНИК
КИЕВСКОГО НАЦИОНАЛЬНОГО УНИВЕРСИТЕТА
КУЛЬТУРЫ И ИСКУССТВ

Серия: Менеджмент социокультурной деятельности

Научный сборник

Выпуск 1

Основан в 2018 году
Издается два раза в год

КИЕВ
ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ЦЕНТР
КНУКИМ
2018

УДК 005:316.7](051)
В 315

Вестник Киевского национального университета культуры и искусств.
Серия: Менеджмент социокультурной деятельности : Научный сборник.
Киев : Изд. центр КНУКиМ, 2018. Выпуск 1. 152 с.

В Вестнике освещаются актуальные проблемы теории, истории, культуры и искусства менеджмента социокультурной деятельности. Это научная площадка для обмена идеями и мнениями о тенденциях развития управления в социокультурной сфере.

Сборник адресован ученым, экспертам, преподавателям, аспирантам, студентам, управленцам-практикам – всем, в чьи научные, корпоративные и профессиональные интересы входят вопросы менеджмента социокультурной деятельности.

***Рекомендовано к печати Ученым советом
Киевского национального университета культуры и искусств
(протокол № 23 от 02.03.2018 г.)***

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Главный редактор

Я. Н. Мартынишин, д.э.н., проф.

Заместитель главного редактора

Е. С. Хлыстун, к.иск., доц.

Ответственный секретарь

Е. Я. Коваленко, к.э.н., доц.

Члены редакционной коллегии:

С. П. Азизов, д.э.н., проф.; О. П. Бойко, д.филос.н, проф.; Э. Велинга, д.филос., проф. (Нидерланды); В. Г. Виткалов, к.пед.н., проф.; П. Э. Герчановская, д.культ., проф.; Т. П. Кальна-Дубинюк, д.э.н., проф.; И. Кания, д.габилит., проф. (Польша); Е. Н. Кирилук, д.э.н., проф.; К. В. Кислюк, д.культ., проф.; И. Козари, д.филос., доц. (Венгрия); О. Р. Копиевская, к.пед.н., проф.; Е. В. Костюченко, д.психол.н., доц.; Д. Коттон, д.филос., проф. (США); Н. В. Кочубей, д.филос.н, проф.; А. Кристов, д.филос., проф. (Португалия); Л. А. Мармуль, д.э.н., проф.; К. В. Никитенко, д.и.н., доц.; И. В. Петрова, д.культ., проф.; Е. В. Тимошенко, д.э.н., доц.; В. В. Шикеринец, к.гос.упр., доц.; А. М. Штангрет, д.э.н., проф.

Адрес редакционной коллегии: ул. Е. Коновальца, 36, к. 601, г. Киев, 01601;
тел.: (38098) 895 18 89; e-mail: biguss@meta.ua; web: <http://sociocultural.pp.ua>

Зарегистрировано Министерством юстиции Украины.

Свидетельство о государственной регистрации КВ № 23135-12975 от 08.02.2018 г.

ISSN 2616-7573 (Print)
ISSN 2617-1104 (Online)

© Киевский национальный университет
культуры и искусств, 2018

© Авторы, 2018

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
MINISTRY OF CULTURE OF UKRAINE
KYIV NATIONAL UNIVERSITY
OF CULTURE AND ARTS

BULLETIN
OF KYIV NATIONAL UNIVERSITY
OF CULTURE AND ARTS

Series in Management of social and cultural activity

Scientific collection

Issue 1

Founded in 2018
Issued twice a year

KYIV
KNUKIM PUBLISHING
2018

UDC 005: 316.7] (051)
B 315

Bulletin of Kyiv National University of Culture and Arts. Series in Management of social and cultural activity : Scientific collection. Kyiv : KNUKiM Publishing, 2018. Issue 1. 152 p.

The Journal covers current problems of the theory, history, culture and art of management of socio-cultural activities. This is a scientific platform for the exchange of ideas and ideas thoughts about trends in the development of governance in the socio-cultural sphere.

The collection is addressed to scientists, experts, teachers, postgraduates, students, practitioners – all those whose scientific, corporate and professional interests include issues of socio-cultural activities' management.

***Recommended for publication by the Academic Council
of the Kyiv National University of Culture and Arts
(Minutes No. 23 dated 02.03.2018)***

EDITORIAL BOARD

Chief Editor

Y. Martynyshyn, D.Sc., Prof.

Deputy Chief Editor

E. Khlystun, PhD, Ass. Prof.

Executive Editor

Y. Kovalenko, PhD, Ass. Prof.

Members of the editorial board:

S. Azizov, D.Sc., Prof. (Ukraine); O. Boyko, D.Sc., Prof. (Ukraine); P. Herchanivska, D.Sc., Prof. (Ukraine); T. Kalna-Dubiniuk, D.Sc., Prof. (Ukraine); J. Kania, D.Sc., Prof. (Poland); N. Kochubei, D.Sc., Prof. (Ukraine); O. Kopiyevska, PhD, Prof. (Ukraine); O. Kostiuhenko, D.Sc., Ass. Prof. (Ukraine); D. Kotton, PhD, Prof. (USA); J. Kozari, PhD, Ass. Prof. (Hungary); A. Kristov, PhD, Prof. (Portugal); Y. Kyrlyuk, D.Sc., Prof. (Ukraine); K. Kysliuk, D.Sc., Prof. (Ukraine); L. Marmul, D.Sc., Prof. (Ukraine); K. Nikitenko, D.Sc., Ass. Prof. (Ukraine); O. Tymoshenko, D.Sc., Ass. Prof. (Ukraine); I. Petrova, D.Sc., Prof. (Ukraine); A. Shtangret, D.Sc., Prof. (Ukraine); V. Shykerynets, PhD, Ass. Prof. (Ukraine); V. Vytkaiov, PhD, Prof. (Ukraine); E. Wielinga, PhD, Prof. (Netherlands)

Editorial board address: 36, Y. Konovalts st., room 601, Kyiv, 01601, Ukraine;
tel.: (38098) 895 18 89; e-mail: biguss@meta.ua; web: <http://sociocultural.pp.ua>

Registered by the Ministry of Justice in Ukraine.

State registration certificate of KB No. 23135-12975 dated 02.08.2018.

ISSN 2616-7573 (Print)
ISSN 2617-1104 (Online)

© Kyiv National University
of Culture and Arts, 2018
© Authors, 2018

**ТЕОРИЯ, ИСТОРИЯ, КУЛЬТУРА
ТА МИСТЕЦТВО МЕНЕДЖМЕНТУ**
**ТЕОРИЯ, ИСТОРИЯ, КУЛЬТУРА
И ИСКУССТВО МЕНЕДЖМЕНТА**
**THEORY, HISTORY, CULTURE
AND ART OF MANAGEMENT**

УДК 316.077.1:005(051)

МАРТИНИШИН Ярослав Миколайович,

доктор економічних наук, професор,
академік Міжнародної кадрової академії,
Київ, Україна, biguss@meta.ua
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8599-7206>

КОВАЛЕНКО Єлена Ярославівна,

кандидат економічних наук, доцент,
Національна академія керівних кадрів культури і мистецтв,
Київ, Україна, elena.kovalenko.ya@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2253-5762>

**ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ЖИТТЄДІЯЛЬНІСТЮ СУСПІЛЬСТВА**

Анотація. *Актуальність.* Науково-технічна революція і глобалізація світу об'єктивно формують умови переходу суспільства до нового соціального порядку, коли основою життя стають мережеві структури та взаємодії. Проте відсутність комплексних наукових розробок щодо формування системи управління, адекватної новим реаліям суспільства, стримує ці процеси й уповільнює динаміку розвитку країн. *Мета і методи.* Мета статті – розвиток теоретичних основ формування сучасної системи управління життєдіяльністю суспільства в умовах посилення глобалізації світу та зародження нового соціального порядку. Методологічною основою дослідження є діалектичний принцип пізнання, системний, цивілізаційний і синергетичний підходи до вивчення суспільних явищ, фундаментальні положення теорії та історії суспільства й управління його підсистемами. *Результати.* Розкрито сутність організацій та їхнього управління в умовах становлення постіндустріального суспільства. Досліджено природу, устрій і механізм функціонування мережевих організацій. Доведено неможливість подальшого ефективного використання застарілих ієрархічних структур і способів управління. Обґрунтовано нову систему управління для умов глобалізованого мережевого суспільства. *Висновки та обговорення.* Наукова новизна одержаних результатів полягає у: поглибленні розуміння сутності понять «організація» і «управління»; виявленні тенденцій зміни середовища організацій при переході до постіндуст-

ріального суспільства; обґрунтуванні методологічних засад формування сучасної системи управління життєдіяльністю суспільства. Практичне значення одержаних результатів виявляється у можливості використання їх для вирішення низки теоретичних проблем та розроблення рекомендацій щодо вчасної адаптації організацій до нової логіки і тенденцій розвитку суспільства.

Ключові слова: глобалізація, організація, управління, ієрархія, ринок, мережа, суспільство.

Мартынишин Ярослав Николаевич, доктор экономических наук, профессор, академик Международной кадровой академии, Киев, Украина, biguss@meta.ua; **Коваленко Елена Ярославовна**, кандидат экономических наук, доцент, Национальная академия руководящих кадров культуры и искусств, Киев, Украина, elena.kovalenko.ya@gmail.com

Формирование современной системы управления жизнедеятельностью общества

Аннотация. *Актуальность.* Научно-техническая революция и глобализация мира объективно формируют условия перехода общества к новому социальному порядку, когда основой жизни становятся сетевые структуры и взаимодействия. Однако отсутствие комплексных научных разработок по формированию системы управления, адекватной новым реалиям общества, сдерживает эти процессы и замедляет динамику развития стран. *Цель и методы.* Цель статьи – развитие теоретических основ формирования современной системы управления жизнедеятельностью общества в условиях усиления глобализации мира и зарождения нового социального порядка. Методологической основой исследования является диалектический принцип познания, системный, цивилизационный и синергетический подходы к изучению общественных явлений, фундаментальные положения теории и истории общества и управления его подсистемами. *Результаты.* Раскрыта сущность организаций и их управления в условиях становления постиндустриального общества. Исследована природа, устройство и механизм функционирования сетевых организаций. Доказана невозможность дальнейшего эффективного использования устаревших иерархических структур и способов управления. Обоснована новая система управления для условий глобализованного сетевого общества. *Выводы и обсуждение.* Научная новизна исследования заключается в: углублении понимания сущности понятий «организация» и «управление»; выявлении тенденций изменения среды организаций при переходе к постиндустриальному обществу; обосновании методологических основ формирования современной системы управления жизнедеятельностью общества. Практическое значение полученных результатов проявляется в возможности использования их для решения ряда теоретических проблем и разработки рекомендаций по своевременной адаптации организаций к новой логике и тенденциям развития общества.

Ключевые слова: глобализация, организация, управление, иерархия, рынок, сеть, общество.

Martynyshyn Yaroslav, D.Sc. (Economics), Professor, Academician of International Personnel Academy, Kyiv, Ukraine, biguss@meta.ua; **Kovalenko Yelena**, PhD (Economics), Associate Professor, National Academy of Managerial Staff of Culture and Arts, Kyiv, Ukraine, elena.kovalenko.ya@gmail.com

Formation of the modern system management of life society

Abstract. *Actuality.* The scientific and technological revolution and the globalization of the world objectively form the conditions for the society transition to a new social order, when network structures and interactions become the basis of life. However, the lack of comprehensive scientific developments regarding the formation of a management system that is adequate to the new realities of society, constrains these processes and slows down the dynamics of countries' development. *Purpose and methods.* The purpose of the article is to develop the theoretical foundations of the formation of a modern system of life-saving society management in the context of strengthening the globalization of the world and the emergence of a new social order. The methodological basis of the study is the dialectical principle of cognition, systemic, civilizational and synergetic approaches to the study of social phenomena, the fundamental provisions of the theory and history of society and the management of its subsystems. *Results.* The essence of organizations and their management in the conditions of becoming a post-industrial society has been revealed. The nature, structure and mechanism of functioning of network organizations have been investigated. The impossibility of further effective use of obsolete hierarchical structures and methods of management has been proved. The new management system for the conditions of globalized network society has been substantiated. *Conclusions and discussion.* The scientific novelty of the obtained results consists in: deep understanding the essence of the concepts of «organization» and «management»; Identifying trends in the changing environment of organizations in the transition to a post-industrial society; the substantiation of the methodological foundations of the formation of a modern system of life-saving management of a society. The practical significance of the obtained results has been manifested in the possibility of using them for solving a number of theoretical problems and developing recommendations for the timely adaptation of organizations to the new logic and trends in the development of society.

Keywords: globalization, organization, management, hierarchy, market, network, society.

1. Актуальність проблеми **Actuality of problem**

Суспільство змінюється на наших очах із такою нестримністю, що навіть вчені не встигають осмислити зміни та передбачити їх. Нещодавно суспільство було абсолютно іншим. За півстоліття воно пережило конвульсії Другої світової війни, Холодну війну, що поставила людство на грань самознищення, розпад світової колоніальної системи і світових імперій, крах Великого лівого проекту європейського Модерну – на карті більше немає СРСР, однак триває відродження Російської імперії. США залишилися й проголошені єдиною наддержавою, хоча в 1980–1990-х рр. відбулася явна мутація – це вже не стільки держава, скільки кластер ТНК, неоімперія. Китай сприймається як друга наддержава ХХІ ст. На економічному підйомі Індія і Бразилія. Розрив між багатими і бідними країнами, а також між багатими і бідними в самих цих країнах нестримно зростає.

Людство все виразніше поділяється на багату верхівку і бідну основну масу, а середній клас поступово розмивається і мабуть скоро відправиться у Тартар історії услід за селянством і робітничим класом. Відходять у минуле ідеології марксизму і лібералізму з їх надіями на світле майбутнє. На підйомі фундаменталізм – не лише ринковий та ісламський, але християнський та іудаїстський; західне християнство програє окультним течіям, східне – уражене розколами (Мартинишин & Коваленко, 2016).

Сьогодення іменують як епоху глобалізації, кінця історії, переходу від індустріалізму до постіндустріалізму, від модерну до постмодерну і т. п. Людство опинилося перед реальною можливістю у XXI ст. загинути від потужності власної наукової думки, потужності пізнання, яке на тлі ринково-капіталістичної форми розлюднення людини, падіння духовно-моральних основ життя, через потужну енергетику природоспоживання вже перетворилося на першу фазу глобальної екологічної катастрофи. Виникли межі усім колишнім механізмам і ціннісним підставам розвитку, що означає: так, як ми, людство, жили досі, жити більше не можна; настав фінал колишньої парадигми історії – історії стихійної, спонтанної, на базі домінування закону конкуренції, інституту приватної капіталістичної власності та ринку. Тому, безумовно, в таких надскладних динамічних умовах розвитку цивілізації величезне значення відіграватиме система управління, здатна забезпечити сталість і гармонійність функціонування усіх сфер життєдіяльності суспільства.

Стан вивчення проблеми. Загальнотеоретичні, методологічні та практичні питання розвитку світової цивілізації і управління життєдіяльністю у новому, постіндустріальному суспільстві, яке зароджується у результаті чергової біфуркації цивілізації, були й продовжують перебувати в постійному полі зору багатьох вітчизняних і зарубіжних соціологів, філософів, істориків, культурологів, антропологів, економістів, управлінців, політиків та державних діячів. Вагомий внесок у вирішення цієї важливої проблеми сьогодення здійснили такі видатні вчені, як Д. Белл (2004), Е. Валлерстайн (2003), В. Вернадський (Вернадский, 1998), Й. Галаскієвіч (Galaskiewicz, 2009), Дж. Гелбрейт (Гэлбрейт, 2004), О. Грімов (Grimov, 2017), П. Друкер (Drucker, 2001), Т. Еріксен (Eriksen, 2007), М. Кастельс (Castells, 2001), Б. Кузик і Ю. Яковець (Кузык & Яковец, 2008), А. Ман (Man, 2004), Н. Мерчент (Merchant, 2012), М. Моїсеєв (Моисеев, 1998), В. Повелл (Powell, 2000), М. Портер (Porter, 2009), А. Тойнбі (Тойнби, 1991), А. Томпсон і Й. Перрі (Thomson & Perry, 2006), Е. Тоффлер (Toffler, 2010) та багато ін.

Невирішені питання. Відзначаючи вагомість наукових досліджень цих вчених, слід наголосити, що у зазначеній проблемі на сьогодні залишилося ще багато незрозумілих і невирішених питань. Зокрема, практично відсутні комплексні теоретико-методологічні напрацювання щодо формування системи управління, адекватної постіндустріальному суспільству.

Малодослідженою є природа, специфіка устрою і функціонування нових мережевих організацій. Потребують подальшого дослідження питання сутності суспільних організацій і менеджменту в нових умовах. Актуальність та значимість вивчення і вирішення цих питань визначили мету та завдання цього дослідження.

2. Мета і методи дослідження

Purpose and methods of research

Мета статті – розвиток теоретичних основ формування сучасної системи управління життєдіяльністю суспільства в умовах посилення глобалізації світу та зародження нового соціального порядку.

Методологічною основою дослідження є діалектичний принцип пізнання, системний, цивілізаційний та синергетичний підходи до вивчення суспільних явищ і процесів, фундаментальні положення теорії та історії суспільства й управління його політичною, економічною та соціокультурною підсистемами.

Для вирішення конкретних завдань використано історичний, діяльнісний, соціокультурний, компаративістський та інші методи, які дозволили дослідити багатогранне явище управління життєдіяльністю суспільства у міжпредметних зрізах. Використовувалися також такі загальнонаукові методи пізнання, як аналіз і синтез, індукція і дедукція, порівняння, узагальнення, формалізація, конвент-аналіз та моделювання.

Інформаційною базою дослідження послужили наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених із соціології, історії, культурології, антропології, політології, економіки та менеджменту, концепції й ідеї з приводу пояснення об'єкту та предмету дослідження.

3. Результати дослідження

Research results

Управління як суспільне явище виникло дуже давно, хоча його формальне вивчення почалося відносно недавно – наприкінці XIX ст. Взагалі, слід особливо підкреслити, що управління як самостійного явища немає. У реальному житті існують різні організації: економічні (бізнесові й небізнесові), політичні та соціокультурні. Ці організації мають різні властивості, серед яких найважливішими є їхня цілісність та життєздатність. Збереження цих властивостей забезпечується за допомогою певних дій людей, і ця діяльність називається управлінням (менеджментом), а люди, які її здійснюють, – менеджерами. Тому розгляд будь-яких питань управління завжди потрібно розпочинати із міркувань: що таке організація, яка її природа, як вона виникає, як улаштована, як живе та розвивається і т. ін.

Отже, «організація» і «управління» як категорії наукового пізнання співвідносяться між собою як загальне та часткове. Управління – це окремий вид діяльності, але не автономний, а такий, який включений як підсистема у діяльність організації в цілому.

Загальними рисами, характерними для будь-якої організації, є те, що основні її складові – це люди, які входять в організацію, завдання, на вирішення яких спрямована її діяльність, та управління, яке формулює завдання і приводить у рух потенціал організації для вирішення цих завдань. Спираючись на таке розуміння складових організації, її можна визначити як свідоме об'єднання людей, які шляхом вирішення завдань, що стоять перед організацією, переслідують досягнення власних цілей.

Організації виникають і продовжують своє життя лише тому, що дозволяють людям вирішувати свої проблеми. Люди дають життя організаціям, вони здійснюють свій внесок у їхню життєдіяльність. Але вони роблять це тому, що натомість від організацій отримують певні блага, які використовують для вирішення своїх особистих завдань (рис. 1).

Якщо люди, від яких залежить існування організації, втрачають до неї інтерес і відходять від неї, то в організації починаються проблеми. І за певних обставин вона навіть може припинити своє існування. Відвертання таких кризових ситуацій і забезпечення належного задоволення інтересів людей, від яких залежить існування організації, є одним із найважливіших завдань менеджменту. Тут мається на увазі задоволення інтересів не тільки тих, хто працює в організації (співробітники, менеджери) та кому вона належить (власники), але й інтересів усіх інших зацікавлених осіб: постачальників, споживачів, інвесторів, місцевої громади, держави, тобто всіх тих, кого сьогодні називають стейкхолдерами.

І тому вислови «ділова організація – прибуток», «ділова організація – продукт» із позицій нових реалій – це вже стара ідеологія. Сьогодні формується зовсім інше усвідомлення того, що таке ділова організація. Це не тільки ті, хто в ній працює, і не тільки ті, хто нею володіє. Це й ті, хто купує її продукт, і всі ті, з ким взаємодіє організація. В силу цього виникає зовсім інше розуміння ділової організації та бізнесу. Бізнес у новій ідеології не те, що ми робимо, а насамперед ті, з ким ми працюємо, з ким ми зв'язані. Склалося таке образне уявлення бізнесу: «Бізнес – це не те, що ми знаємо, а ті, кого ми знаємо».

За останні 70 років відбулися кардинальні зміни в сутності ділових організацій.

У повоєнні роки аж до початку 70-х рр. XX ст. нестача фінансових ресурсів, необхідних для розвитку бізнесу, примусила ділові організації основну увагу концентрувати на одержанні прибутку. Ринки були ненасичені, конкуренція не дуже жорстка, різноманітність товарів невисока. Тому можна було вести бізнес, концентруючись на отриманні прибутку

й при цьому не особливо замислюватися над потребами клієнтів. Тому сутність ділових організацій на той час розумілася у генеруванні прибутку, а бізнес розглядався як інститут, що виробляє прибуток.



Рис. 1. Управлінський мотиваційний ланцюжок забезпечення цілісності та життєздатності ділової організації

Джерело: власна розробка

Fig. 1. Management motivational chain ensuring the integrity and business organization viability

Source: own development

Але у 70-х рр. ХХ ст. ситуація принципово змінилася, коли ринки наситилися і навіть перенаситилися, коли пропозиція почала зростати не стільки вже за рахунок збільшення обсягів існуючих товарів, скільки за рахунок створення і виведення на ринок нових товарів, коли різко загострилася конкуренція за покупця. І ось у цій ситуації акценти ділових організацій різко змістилися у бік клієнта, точніше, його потреб. Почав активно розповсюджуватися маркетинг. А ділова організація почала розглядатися як виробник продуктів, призначених для задоволення потреб споживачів. Прибуток не зник, а як би відійшов на другий план. І видатний теоретик менеджменту *Пітер Друкер* проголосив, що прибуток – це не мета, а результат діяльності, і цим самим перевернув розуміння сутності бізнесу з ніг на голову, а можливо, й навпаки (Drucker, 1992, р. 7).

У 90-х рр. ХХ ст. з огляду на ще більше насичення ринків й багатократне збільшення різноманітності продуктів, а також у зв'язку із суттєвим зростанням конкурентної сили клієнта знову почала змінюватися сутність ділової організації та бізнесу. Система маркетингу в її класичному розу-

мінні, в силу того, що вона вже не відповідала вирішуваним завданням, почала замінюватися новим механізмом – клієнтингом.

Тепер ділові організації повинні працювати не на потреби, хай навіть і дуже конкретні, як це було у практиці маркетингу, а на конкретних клієнтів. І основною умовою досягнення успіху в бізнесі стало встановлення стійких зв'язків із клієнтами, діловими партнерами та іншими суб'єктами зовнішнього середовища. Організація почала розглядатися як співтовариство людей.

Ділова організація – це своєрідний «організм», який народжується, живе і розвивається у певному середовищі – світі економіки, бізнесу, політики, технологій, культури і природи, які еволюціонують та постійно змінюються. І для того щоб вижити в цьому мінливому світі, організація повинна також постійно змінюватися та пристосовуватися до нього. Вміння змінитися вчасно і потрібним чином є одним із визначальних чинників виживання та успіху організації й позначається терміном «динамічна здатність».

Проте, вступивши у XXI ст., світ став таким, що його зміни почали виходити далеко за рамки нормальних і багато в чому стали носити безпрецедентний характер. Вони набули абсолютно нової якості й характеризуються надзвичайною складністю, швидкістю, невизначеністю. Місце існування ділових організацій стало таким динамічним, що стосовно нього почали використовуватися поняття турбулентного середовища.

Що конкретно призводить до такої кардинальної метаморфози? Існує кілька ключових чинників. Найважливішими із них, на наш погляд, є системна криза капіталізму, науково-технічна революція, глобалізація і зміна сутності суспільства. Світ став принципово іншим. Багато основних традиційних характеристик суспільства, які були йому притаманні раніше, відійшли або відходять у минуле. Зростання суспільного багатства, збільшення частки послуг в економіці, відкритість і доступність інформації, багатократне підвищення значимості знань, зростання глобальних взаємодій і глобальної взаємозалежності, вивільнення вільного від роботи часу ведуть до виникнення нового типу суспільства.

Науково-технічна революція і глобалізація об'єктивно формують умови переходу суспільства до нового соціального порядку. На думку іспанського соціолога *Мануела Кастельса*, головною особливістю сьогодення стає не стільки домінування інформації, скільки мережева логіка її використання – форми комунікацій, позбавлені будь-яких просторових і часових меж. Розповсюдження інтернет-технологій веде до формування нового життєвого устрою, коли основою суспільства і бізнесу стають мережеві потоки, мережеві структури та мережеві взаємодії, а сучасне суспільство трансформується у мережеву систему, що надає їй здатність безперервних оновлень (Castells, 2001, p. 116–117).

Масові онлайнві контакти обнулили соціальні відстані, породивши велетенські потоки інформації і безперервні зміни, які сприймаються як «тиранія моменту» – ситуація збільшеного тиску швидкостей і потоків інформації на умови життєдіяльності людей (Eriksen, 2007, p. 57). Суспільство зіткнулося з різким зростанням динамізму середовища, підвищеним рівнем взаємозалежності та невизначеності. У таких умовах виявилось, що ієрархічні організації, з їх замкнутим контуром та вертикальною субординацією, не справляються із цим середовищем і об'єктивно витісняються неієрархічними мережевими організаціями, побудованими на горизонтальних зв'язках і принципово іншому способі координації (Man, 2004, p. 203).

В індустріальну епоху суспільство спиралося на два способи координації: ієрархічну систему управління з адміністративним ухваленням рішень і ринкову систему з цінovими сигналами як деякий відступ від строгої ієрархії.

Проте у ХХІ ст. вертикальні конструкції виявилися надто жорсткими, щоб відповідати збільшеному динамізму, а модель традиційного ринку – навпаки, надто атомістичною, щоб відповідати збільшеному рівню взаємозалежностей. Тому із входженням у постіндустріальну епоху світ став освоювати мережевий механізм координації, який усуває функціональні недоліки та синтезує переваги двох попередніх. Світова економіка та бізнес стратифікуються у кластерно-мережеві структури – набагато більше пластичні, ніж ієрархії, й одночасно більш інтегровані, ніж модель ринку. Цей перехід супроводжується принциповими змінами у їх розвитку (табл. 1).

По-перше, завдяки цифровим технологіям бізнес-контакти стають інтерактивними, тобто спираються не на цінovі сигнали ринку, а на прямий зв'язок продавців і покупців через веб-сайти.

По-друге, торгові посередники витісняються інформаційними – мережевими платформами, якими володіють інтернет-компанії. Ці компанії створюють онлайнове середовище та вузли зв'язків, навколо яких зростають глобальні бізнесові мережі.

По-третє, на відміну від індустріального суспільства, пов'язаного з масовим виробництвом і ефектом масштабу, нове – постіндустріальне суспільство, розраховане на диверсифікацію і ефект різноманітності. Замість колишнього розширення сучасні компанії орієнтуються на рушійну силу інновацій – безперервне оновлення і переходять у режим інноваційно-орієнтованого зростання.

По-четверте, якщо в індустріальну епоху механізмом розвитку служила конкуренція, то сьогодні таким механізмом стає кооперація в її інтерактивних мережевих формах. Учасники мереж взаємодіють у форматі колаборації, безперервно обмінюючись знаннями, погоджуючи свої дії,

що дозволяє справлятися зі збільшеними потоками інформації (Thomson & Perry, 2006). У результаті зароджується модель колективного самоврядування без участі центру, що супроводжується звільненням світу від вертикальних конструкцій і держбюрократій.

Табл. 1. Системи управління життєдіяльністю суспільства
 Tab. 1. Systems management in the life of society

Показники	Тип системи управління		
	Ієрархія	Ринок і його аналоги	Мережа
Суспільство	Аграрне. Індустріальне (рання стадія)	Індустріальне (пізня стадія)	Постіндустріальне
Середовище	Малоконкурентне	Конкурентне	Гіперконкурентне
Зміни	Повільні	Швидкі	Надшвидкі
Невизначеність	Незначна	Значна	Майже повна
Характеристика системи управління	Централізована, проста, напівзакрита структура з жорсткою стійкістю, вертикальною субординацією елементів та централізованим управлінням	Частково децентралізована, складна, напіввідкрита еластична горизонтальна атомістична структура з мінливою стійкістю, конкуруючими елементами та спонтанною самоорганізацією	Децентралізована, суперскладна, повністю відкрита надпластична структура з колективно співпрацюючими елементами на основі колективного самоврядування та колаборації
Координація у системі	Директивна	Цінова (ціннісна)	Інтерактивна (безпосередня) через web-платформи
Рівень прийняття рішень	Керівний центр	Індивід (контрагент)	Структура в цілому

Джерело: власна розробка
 Source: own development

Ієрархічний порядок був розрахований на стабільність комунікацій і рушійні сили монополії. Згодом зі зростанням динамізму та невизначеності з'явився ринковий відступ від порядку, і рушійною силою стала конкуренція. У постіндустріальну еру, при наддинамічному середовищі, світ знову повертається до порядку, але зовсім іншого. В умовах від-

критості ринків і глобальної конкуренції ринкові гравці вже не можуть діяти поодиночі, а вимушені об'єднуватися у мережі – для розвитку механізмів колаборації й досягнення синергії.

Становлення мережевого устрою стало проявлятися в 1990-х рр. у вигляді наростання турбулентності. В одній із перших праць на цю тему, опублікованій у 1997 р. американським економістом і футурологом *Кевіном Келлі* під назвою «Нові правила для нової економіки», стверджувалося, що кожен бізнес підкорятиметься, кінець кінцем, логіці й економіці мереж (Kelly, 2008, р. 9). У наші дні витіснення ієрархій мережевими структурами набуває масового характеру, виявляючи себе через формування нової моделі організації виробництва – на рівні компаній, ринків, національних економік і всього світового господарства.

З огляду на це, стає очевидним, що сьогоднішня трансформація суспільства є початком системної адаптації країн до горизонтальної логіки розвитку. Ця адаптація супроводжується уповільненням макроекономічної динаміки, що покликана дати час на перехід до кластерно-мережевого устрою суспільства та його економічної, політичної та соціокультурної підсистем.

На думку американського соціолога *Уолтера Пауелла*, мережевий порядок засновується на взаємовигідних моделях комунікації, в основі яких взаємна довіра. Це означає, що одна сторона добровільно залежить від ресурсів, які контролюються іншою, і що об'єднання ресурсів сторін у рамках мережевого проекту приносить їм загальні вигоди (Powell, 2000). Звідси виходить висновок: впливовість мережевих організацій визначається не «обсягом активів, якими вони володіють, а ресурсами, які вони мобілізують через свої соціальні відносини» (Galaskiewicz, 2009, р. 151).

М. Кастельс, своєю чергою, підкреслює, що інформаційність відноситься не до певних галузей, а до нового способу виробництва, який ґрунтується на мережевих компаніях, що володіють мережею постачальників і споживачів, концентруючись на тих сферах діяльності, де вони мають найбільші знання і досвід, вступаючи при цьому в мережеві взаємодії з іншими компаніями, які мають максимальні знання і досвід у своїх сферах. У результаті виникає відкрита динамічна система, що допускає безперервні новації без втрати балансу (Castells, 2001, р. 263).

Усі ці унікальні особливості мережевого устрою принципово відрізняють його від ієрархічного і ринкового порядків із точки зору потенціалу можливостей розвитку бізнесу та суспільства. Ключовим чинником розвитку, а точніше, саморозвитку економічних систем стає енергія соціальної активності людей і організацій, об'єднаних у мережеві альянси. Не випадково провідні бізнес-аналітики іменують XXI ст. «соціальною ерою», що має зовсім іншу систему цінностей та інші поведінкові стратегії, ніж індустріальна епоха (Merchant, 2012, р. 46).

На макрорівні йдеться про об'єктивну тенденцію до соціалізації системи управління: в інформаційне століття центри ухвалення рішень виникають всюди, де утворюються вузли накопичення і передачі знань. У передових економіках (США, країни Скандинавії та ін.) спостерігається зародження нової, горизонтальної культури соціальних взаємодій, коли всі інституціональні гравці, включаючи державу, прагнуть піти від субординації і побудувати стосунки на рівних. Це розмиває суверенні ієрархії зсередини – веде до принципової зміни статусу та положення держави в структурі економічної влади.

Зокрема, традиційна модель управління, що ґрунтується на єдиноначальності держави, відходить у минуле: уряди вже не справляються з управлінням складними економічними системами, охопленими онлайн-комунікаціями. І в світі йде пошук нового механізму ухвалення рішень, що дозволить залучити до управлінського процесу широкі соціальні верстви.

Потреба у соціалізації системи управління була помічена ще на початку 1990-х рр., коли питання про освоєння мережевого устрою навіть не поставало в науковому дискурсі. У цьому плані яскравою є ідея «нового суспільства організацій», запропонована *Пітером Друкером*. На його думку, модель централізованої держави, яка колись замінила феодалізм, сьогодні сама заміщається більш плюралістичним суспільним устроєм, оскільки не в змозі задовольняти сучасним потребам. У XXI ст. держава буде визначати лише стратегію розвитку країни, а поточне управління здійснюватимуть самоорганізовані громади, що створять організації нового типу, які стануть основою постіндустріального суспільства, де соціальний консенсус досягатиметься у формі не політичного, а управлінського плюралізму (Drucker, 1992, p. 14).

П. Друкер цікаво формулює питання взаємозв'язку мереж з інноваційним розвитком. Налаштовані на оновлення його «нові організації» реалізують шумпетерівську ідею творчого руйнування: вони безперервно збуджуватимуть суспільство, спонукаючи його відмовлятися від усього вкоріненого раніше і тим самим рухатися вперед, постійно пред'являючи попит на нові знання. Він також підкреслює, що ці організації мають працювати на принципах команди з рівноправними учасниками (тобто поза субординацією, – як і належить мережам) і посилається на вражаючі успіхи японських компаній, де принцип командної роботи був освоєний ще в індустріальну епоху (Drucker, 1992, p. 19).

Говорячи про високу значущість соціальних новацій, П. Друкер роздумує про політичні реформи, що приведуть до створення нового суспільства, побудованого на соціальних мережах. Він стверджує, що воно безпрецедентне явище в історії людства, по-перше, за своїми можливостями й ефективністю, оскільки кожна його організація високопрофесійна, занурена в потоки нових знань і заточена під конкретне завдання.

По-друге, таке суспільство безпрецедентне за структурою, оскільки базується на плюралізмі безлічі вузькоспеціалізованих і мобільних функціональних одиниць. По-третє, воно безпрецедентне за масштабом і числом завдань, пов'язаних із переходом від традиційного державного устрою до нового соціального порядку (Drucker, 2001).

Про управлінський плюралізм говорить і керівник Гарвардської школи бізнесу *Майкл Портер*, розглядаючи соціальний консенсус у контексті проблеми конкурентоспроможності. Він підкреслює, що модель управління, характерна для XXI ст., «робить економічний розвиток результатом процесу колаборації, в який залучені різні рівні державної влади, приватні компанії, освітні та наукові інститути, громадські організації» (Porter, 2009, p. 15).

Глобальна рецесія підштовхнула багато націй до масштабних реформ. Найбільші кроки в руслі друкерівського управлінського плюралізму були зроблені урядом Великобританії на чолі з *Девідом Кемероном*. У 2010 р. було розгорнуто програму радикальних реформ під девізом «Велике суспільство замість великої держави» із розрахунком упродовж 3–4 років зробити країну суспільством, де владу буде передано від політиків народу, а люди об'єднуються у мережі задля самостійного вирішення своїх проблем (Big Society Network, 2010).

Програма намітила трансформацію моделі управління у загальнонаціональну систему соціальних мереж, де кожна людина може проявити на своєму рівні максимальну активність. Замість великого уряду передбачалося створення невеликого, який задає лише стратегію розвитку, керуючи на засадах демократії, тобто гарантуючи всім громадянам, об'єднаним у місцеві мережеві співтовариства, рівний доступ до процесу ухвалення рішень. За такої моделі управління громадяни можуть впливати на роботу ринків, а виробнича й банківська системи – краще працювати на інтереси усіх верств населення, особливо бідних. Можливо, саме таке посткапіталістичне суспільство уявляв собі *Карл Маркс*, вважаючи, що індустріально розвинена Великобританія стане першою у світі країною перемоги соціалізму. Він, проте, не міг передбачати, що соціалізм стане можливий не в силу революційного скидання буржуазії, а в силу революційних досягнень у сфері інформаційно-комп'ютерних технологій. За очікуваннями Д. Кемерона, реалізація Програми мала принести британській економіці небачений посткризовий підйом.

Проте Кабінету Кемерона не вдалося реалізувати своїх намірів. Причина в тому, що відхід держави з економіки відбувався різко, а підготовка громади до нових, незвичних для себе функцій, – навпаки, повільно. Виникла асинхронність і дезорганізація.

На наш погляд, досвід Великобританії показав, що курс на соціалізацію управління не може бути зведений до різкого заміщення функцій

держави діяльністю громадського сектора. Такий курс вимагає не революційних трансформацій, а еволюції моделі взаємодії держави та суспільства.

Однак слід зауважити, що мережевий устрій суспільства як винахід і ключова новація таїть у собі й деяку небезпеку, особливо для слабо-розвинутих країн. Річ у тому, що глобальна мережа створює умови для десуверенізації держав і національних економік, тотальної експлуатації людей, що звичайно вигідне глобобуржуазії, але вкрай небезпечно для людства.

У такій ситуації державна влада, певною мірою, стає товаром, міжнародні організації перебудовуються у наднаціональні органи управління (яскравим прикладом є МВФ, СОТ і ін.), а самі держави перетворюють свої функції на послуги, які потім передають приватним структурам. Цей процес відбувається під виглядом переведення системи управління в електронну, оскільки це наче новітня форма управління.

Особливо інтенсивно цей процес іде у США, але якщо там функції передаються своїм корпораціям, то в країнах периферії створюються умови для передачі іноземним компаніям, тобто під зовнішнє управління. Формується світова система тотального контролю ТНК, що спиратиметься на потужні силові органи.

Створена на таких засадах система використовуватиме мережевий принцип управління, який дозволить вбудовувати у будь-яке суспільство органи управління, паралельні державним органам влади, які підкорятимуться зовнішнім структурам. Виходить, що оболонка («шкаралупа») залишатиметься державною, національною, тобто зберігаються зовнішні атрибути суверенітету держави, але вони несуть формальну відповідальність. А реальна влада та повноваження переходять до наднаціональних органів управління і регулювання.

В результаті виникає мережеве суспільство, яке управляється системою електронних урядів. Усі ці електронні уряди становитимуть єдину систему. Будуються вони за єдиними міжнародними стандартами, на єдиній інформаційній платформі та, найголовніше, всесвітній базі даних усіх громадян світу. Бази даних людей ґрунтуються на присвоєнні кожному особистого коду міжнародного стандарту, який може слугувати ключем доступу до будь-якої інформації про людину. Життя людини стає абсолютно прозорим для наднаціональних управлінських структур, що дозволяє перевести всі сфери життєдіяльності суспільства під зовнішнє управління.

Усе це може бути введено для того, щоб домогтися повного контролю над особою. Політичні наслідки полягатимуть у тому, що може бути введений тотальний контроль. Із громадян створять «електронне населення», яким буде дуже легко управляти з будь-якої точки світу, приймати рішення в автоматизованому режимі на основі відомостей із глобальної бази даних і незалежно від волі людини.

Таким чином, мережева форма організації суспільства, з одного боку, відкриває нові можливості для гармонійного, добродійного існування і розвитку людства, досягнення вершини цивілізації (Добрострою). З іншого боку, вона містить у собі потенційну загрозу повернення до деспотії, у сучасне варварство за типом Середньовіччя і досягнення соціального дна в нижній точці цивілізації. Звідси випливає необхідність створення потужних противаг для недопущення силового вирішення протиріч капіталізму і побудови системи тотального мережевого контролю над людським родом з єдиного наднаціонального центру управління та регулювання (Однополярного світу).

4. Висновки та обговорення результатів **Conclusions and discussion of results**

У статті наведено теоретичне обґрунтування сучасної системи управління життєдіяльністю суспільства. Результати проведеного дослідження дозволяють дійти таких висновків:

1. Управління – це діяльність людей, спрямована на забезпечення цілісності та життєздатності організацій. Наукові категорії «організація» і «управління» співвідносяться між собою як загальне та часткове. Управління або менеджмент – це окремий вид діяльності, але не автономний, а такий, що включений як підсистема у діяльність організації в цілому.

2. Складовими будь-якої організації є люди, що входять в організацію, завдання, на вирішення яких спрямована її діяльність, та управління, яке формує завдання і приводить у рух організацію для вирішення цих завдань.

3. Організація (економічна, політична, соціокультурна) – це об'єднання людей, які шляхом вирішення завдань, що стоять перед нею, переслідують досягнення власних цілей. Організації виникають і продовжують своє життя лише тому, що дозволяють людям вирішувати свої проблеми.

4. Якщо люди, від яких залежить існування організації, втрачають до неї інтерес, то в організації починаються невдоволення, і вона може припинити своє існування. Відвертання таких ситуацій та забезпечення задоволення інтересів людей, які входять в організацію, є найважливішим завданням менеджменту.

5. У сьогоденнішніх реаліях ускладнення світу організація – це вже не тільки ті, хто в ній працює (існує), і не тільки ті, хто нею володіє (керує, править). Це й усі ті, з ким взаємодіє організація.

6. Організація – це своєрідний організм, який живе у певному середовищі, яке еволюціонує і постійно змінюється. І щоб вижити, організація повинна також відповідно змінюватися. Проте, вступивши у ХХІ ст., середовище стало таким динамічним, що його зміни почали носити безпрецедентний характер, а місце існування організацій стали називати турбулентним.

7. НТР і глобалізація об'єктивно формують умови переходу суспільства до нового соціального порядку й життєвого устрою, коли основою життя стають мережеві структури, потоки та взаємодії, а суспільство трансформується у мережеву систему, що надає їй здатність безперервних оновлень.

8. Індустріальне суспільство спиралося на два способи координації – ієрархічну систему управління і ринкову систему з цінovими сигналами. Але у ХХІ ст. вертикальні конструкції виявилися надто жорсткими, щоб відповідати збільшеному динамізму, а модель ринку надто атомістичною, щоб відповідати збільшенню взаємозалежностей. Тому із входженням у постіндустріальну епоху стали освоювати мережевий механізм координації, який усуває функціональні недоліки та синтезує переваги двох попередніх. Суспільство стратифікуються у кластерно-мережеві структури – набагато пластичніші, ніж ієрархії, й одночасно більш інтегровані, ніж модель ринку.

9. На макрорівні намітилася об'єктивна тенденція до соціалізації системи управління. Спостерігається зародження горизонтальної культури соціальних взаємодій, коли всі інституціональні гравці, включаючи державу, прагнуть піти від субординації і побудувати стосунки на рівних. Це розмиває суверенні ієрархії і веде до принципової зміни статусу та положення держав у структурі влади.

10. Модель централізованої держави, яка колись замінила феодалізм, сьогодні сама заміщається більш плюралістичним суспільним устроєм, оскільки не в змозі задовольняти сучасним потребам. У майбутньому держава буде визначати лише стратегію, а управління життєдіяльністю суспільства здійснюватимуть самоорганізовані громади, де соціальний консенсус досягатиметься у формі не політичного, а управлінського плюралізму.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у: поглибленні розуміння сутності понять «організація» і «управління» та уточненні їх співвідношення у понятійному апараті; узагальненні основних тенденцій зміни середовища й умов функціонування організацій при переході до постіндустріального суспільства; обґрунтуванні методологічних засад формування системи управління життєдіяльністю нового суспільства та визначенні її характеристик у порівнянні з попередньою стадією розвитку суспільства.

Практичне значення одержаних результатів виявляється у можливості використання їх для визначення підходів до вирішення низки теоретичних проблем і розроблення практичних рекомендацій для органів державного управління, самоврядних територіальних громад і бізнесу щодо вчасної адаптації їх до нової логіки й тенденцій розвитку суспільства.

Перспективами подальших наукових розвідок у цьому напрямі може бути розроблення систем управління життєдіяльністю суспільства на регіональному і локальному рівнях управління.

Література

- Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество. Пер. с англ. Москва : Academia, 2004. 236 с.
- Валлерстайн И. Конец знакомого мира: Социология XXI века. Пер. с англ. Москва : Логос, 2003. 716 с.
- Вернадский В. И. Философские мысли натуралиста. Москва : Наука, 1988. 520 с.
- Гэлбрейт Дж. Новое индустриальное общество. Пер. с англ. Москва : АСТ, 2004. 355 с.
- Кузык Б. Н., Яковец Ю. В. Цивилизации: теория, история, диалог, будущее. Москва : Институт экономических стратегий, 2008. 520 с.
- Мартинишин Я. М., Коваленко Є. Я. Цивілізація у точці біфуркації: зародження нового соціального порядку і сучасної моделі управління політичною, економічною та соціокультурною сферами. *Економіка і менеджмент культури*. 2016. № 1. С. 5–32.
- Моисеев Н. Н. Судьба цивилизации. Путь Разума. Москва : МНЭПУ, 1998. 205 с.
- Тойнби А. Постижение истории. Пер. с англ. Москва : Прогресс, 1991. 607 с.
- Тоффлер Э. Третья волна. Пер. с англ. Москва : АСТ, 2010. 795 с.
- Big Society Network. London : UK, 2010. URL: <http://www.thebigsociety.co.uk>. (дата звернення : 15.01.2018).
- Castells M. The Internet Galaxy. Reflections on the Internet. Business and Society. Oxford : Oxford University Press, 2001. 614 p.
- Drucker P. The New Society of Organizations. *Harvard Business Review*. 1992. Vol. 70. P. 5–37.
- Drucker P. The Next Society: a Survey of the Near Future. *The Economist*. 2001. Vol. 361. P. 3–9.
- Eriksen T. Tyranny of the Moment. London : Pluto Press, 2007. 268 p.
- Galaskiewicz J. Exchange Networks and Community Politics. Beverly Hills : Sage Publications, 2009. 302 p.
- Grimov O. The potential of network Internet technologies in the field of management. *Economic Annals-XXI*. 2017. № 165 (5–6). P. 110–113. DOI: <https://doi.org/10.21003/ea.V165-22>
- Kelly K. New Rules for the New Economy. New York : Viking Penguin, 2008. 415 p.
- Man A. The Network Economy: Strategy, Structure and Management. Northampton : Edward Elgar, 2004. 326 p.
- Merchant N. Rules for Creating Value in the Social Era. *Harvard Business Press Books*. 2012. Sept. P. 37–52.
- Porter M. The Competitive Advantage of Nations. *States and Regions*. 2009. Vol. 18. P. 11–24.
- Powell W. Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. *Research in Organizational Behavior*. 2000. Vol. 12. P. 295–336.
- Thomson A., Perry J. Collaboration Processes: Inside the Black Box. *Public Administration Review*. 2006. Vol. 66. P. 20–32.

Стаття надійшла до редакції 12.02.2018

References

- Bell, D. (2004). *Griadushchee postindustrialnoe obshchestvo [Coming after-industrial society]*. (Trans. in Eng.). Moscow: Academia (in Russ.).

- Castells, M. (2001). *The Internet Galaxy. Reflections on the Internet. Business and Society*. Oxford: Oxford University Press.
- Drucker, P. (1992). The New Society of Organizations. *Harvard Business Review*, 70, 5-37.
- Drucker, P. (2001). The Next Society: a Survey of the Near Future. *The Economist*, 361, 3-9.
- Eriksen, T. (2007). *Tyranny of the Moment*. London: Pluto Press.
- Galaskiewicz, J. (2009). *Exchange Networks and Community Politics*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Gelbreit, Dzh. (2004). *Novoe industrialnoe obshchestvo [New industrial society]*. (Trans. in Eng.). Moscow: AST (in Russ.).
- Grimov, O. (2017). The potential of network Internet technologies in the field of management. *Economic Annals-XXI*, 165 (5-6), 110-113. DOI: <https://doi.org/10.21003/ea.V165-22>
- Kelly, K. (2008). *New Rules for the New Economy*. New York: Viking Penguin.
- Kuzyk, B. N., & Iakovets, Y. V. (2008). *Tsivilizatsii: teoriia, istoriia, dialog, budushchee [Civilizations: theory, history, dialogue, future]*. Moscow: Institut ekonomicheskikh strategii (in Russ.).
- Man, A. (2004). *The Network Economy: Strategy, Structure and Management*. Northampton: Edward Elgar.
- Martynshyn, Y. N., & Kovalenko, E. Y. (2016). Tsyvilizatsiia u tochtsi bifurkatsii: zarodzhennia novoho sotsialnoho poriadku i suchasnoi modeli upravlinnia politychnoiu, ekonomichnoiu ta sotsiokulturnoiu sferamy [Civilization at the point of bifurcation: the emergence of a new social order and the modern model of management of political, economic and socio-cultural spheres]. *Ekonomika i menedzhment kul'tury [Economy and management of culture]*, 1, 5-32 (in Ukr.).
- Merchant, N. (2012, Sept.). Rules for Creating Value in the Social Era. *Harvard Business Press Books*, 37-52.
- Moiseev, N. N. (1998). *Sudba tsivilizatsii. Put Razuma [Fate of civilization. Way of Reason]*. Moscow: MNEPU (in Russ.).
- Porter, M. (2009). The Competitive Advantage of Nations. *States and Regions*, 18, 11-24.
- Powell, W. (2000). Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295-336.
- Thomson, A., & Perry, J. (2006). Collaboration Processes: Inside the Black Box. *Public Administration Review*, 66, 20-32.
- Toffler, E. (2010). *Tretia volna [Third wave]*. (Trans. in Eng.). Moscow: AST (in Russ.).
- Toinbi, A. (1991). *Postizhenie istorii [Understanding of history]*. (Trans. in Eng.). Moscow: Progress (in Russ.).
- UK (2010). *Big Society Network*. London: Author. Retrieved from <http://www.thebigsociety.co.uk>.
- Vallerstain, I. (2003). *Konets znakomogo mira: Sotsiologiiia XXI veka [End of the acquainted world: Sociology of the XXI century]*. (Trans. in Eng.). Moscow: Logos (in Russ.).

Received 12.02.2018

КОСТЮЧЕНКО Олена Вікторівна,

доктор психологічних наук, доцент,

Київський національний університет культури і мистецтв,

Київ, Україна, g2069544@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7853-2670>

ПСИХОЛОГІЧНА ГОТОВНІСТЬ МЕНЕДЖЕРА ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

Анотація. *Актуальність* зумовлена необхідністю підготовки менеджерів, здатних вирішити поставлені завдання на рівні сучасних вимог до управління проектною діяльністю у соціокультурній сфері. *Мета і методи.* Мета полягає у визначенні особливостей формування психологічної готовності майбутнього менеджера до управління проектною діяльністю, а також у встановленні її взаємозв'язку з успішністю цієї діяльності та професіоналізмом менеджера. *Методи дослідження:* аналіз та узагальнення загальнотеоретичних положень із теорій управління, зокрема проектною діяльністю, окремих аспектів психологічної готовності менеджерів до професійної діяльності; класифікація та систематизація складових структури психологічної готовності менеджера до управління проектами. *Результати.* Визначено сутність психологічної готовності менеджера до управління проектами; її основні складові; якості, що можуть її характеризувати; компоненти механізму її формування. Виокремлено особистісні фактори ефективного функціонування системи управління проектною діяльністю. *Висновки та обговорення.* Розкрито складність і багатоаспектність структури психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління проектами з такими функціонально пов'язаними між собою та взаємозумовленими компонентами, як ціннісно-мотиваційний, когнітивно-оцінний, операційно-рефлексивний, особистісно-афективний. Наукова новизна полягає у виявленні взаємозв'язку означеної готовності з факторами ефективного функціонування системи управління проектною діяльністю. Результати дослідження надають можливості для визначення комплексу заходів щодо оптимізації психологічної готовності до професійної діяльності у процесі навчання, а також виявлення показників сформованості психологічної готовності майбутнього менеджера до управління проектною діяльністю.

Ключові слова: менеджмент, управлінська діяльність, проектна діяльність, управління проектною діяльністю, менеджер, психологічна готовність до професійної діяльності, професійна адаптація.

Костюченко Елена Викторовна, доктор психологических наук, доцент, Киевский национальный университет культуры и искусств, Киев, Украина, g2069544@gmail.com

Психологическая готовность менеджера к управлению проектной деятельностью

Аннотация. *Актуальность* обусловлена необходимостью подготовки менеджеров, способных решить поставленные задачи на уровне современных требований к управлению проектной деятельностью в социокультурной сфере. *Цель и методы.* Цель состоит в определении особенностей формирования психологической готовности будущего менеджера к управлению проектной деятельностью, а также в установлении ее взаимосвязи с успешностью этой деятельности и профессионализмом менеджера. Методы исследования: анализ и обобщение общетеоретических положений в теориях управления, в частности проектной деятельностью, отдельных аспектов психологической готовности менеджеров к профессиональной деятельности; классификация и систематизация составляющих структуры психологической готовности менеджера к управлению проектами. *Результаты.* Определена сущность психологической готовности менеджера к управлению проектами; ее основные составляющие; характеризующие ее качества; компоненты механизма ее формирования. Выделены личностные факторы эффективного функционирования системы управления проектной деятельностью. *Выводы и обсуждение.* Раскрыта сложность и многоаспектность структуры психологической готовности будущих менеджеров к управлению проектами с такими функционально связанными между собой и взаимообусловленными компонентами, как ценностно-мотивационный, когнитивно-оценочный, операционно-рефлексивный, личностно-аффективный. Научная новизна заключается в выявлении взаимосвязи обозначенной готовности с факторами эффективного функционирования системы управления проектной деятельностью. Результаты исследования дают возможности для определения комплекса мероприятий по оптимизации психологической готовности к профессиональной деятельности в процессе обучения, а также выявление показателей сформированности психологической готовности будущего менеджера к управлению проектной деятельностью.

Ключевые слова: менеджмент, управленческая деятельность, проектная деятельность, управление проектной деятельностью, менеджер, психологическая готовность к профессиональной деятельности, профессиональная адаптация.

Kostyuchenko Olena, D.Sc. (Psychology), Associate Professor, Kyiv National University of Culture and Arts, Kyiv, Ukraine, g2069544@gmail.com

Psychological readiness of the manager for project activity management

Abstract. *Actuality.* Relevance is conditioned by the demand for the manager training who are capable to solve tasks at the level of modern requirements for managing project activities in the socio-cultural sphere. *Purpose and methods.* The aim is to determine the peculiarities of forming the psychological readiness of the future manager to manage the project activity, as well as to establish its relationship with the success of this activity and the professionalism of the manager. Methods of research: analysis and generalization of general theoretical positions on management theories, in particular project activity, separate aspects of psychological readiness of managers for professional activity; the classification and systematization of the components of the structure of the manager's psychological readiness for project management. *Results.* The essence of psychological manager readiness for project management has been determined; its main components; qualities that can characterize it; components of the mechanism of its formation. The personal factors of efficient functioning of

the project management system management system are singled out. *Conclusions and discussion.* The complexity and multidimensionality of the structure of the psychological readiness of future managers for project management with such functionally interconnected and interdependent components as value-motivational, cognitive-evaluative, operative-reflexive, personally affective. Scientific novelty consists in revealing the relationship of the specified readiness with the factors of effective functioning of the project management system. The research results provide opportunities for defining a set of measures to optimize the psychological readiness for professional activity in the learning process, as well as identifying the indicators of the formation of the future manager's psychological readiness for project management.

Keywords: management, management activity, project activity, project activity management, manager, psychological readiness for professional activity, professional adaptation.

1. Актуальність проблеми Actuality of problem

У соціокультурній діяльності більшість завдань розв'язуються на основі певних проектів із урахуванням часових, ресурсних і фінансових обмежень. Світовий досвід свідчить, що управління проектами, а саме їх планування у поєднанні з процесами регулювання і контролю, потребують фахівців зі спеціальною підготовкою, здатних вирішити поставлені завдання на рівні сучасних вимог з урахуванням соціокультурних особливостей кожної країни, специфічних проблем даного виду діяльності. Менеджмент, який у сучасній економіці є однією з визначальних сфер життя суспільства, важливим фактором його економічного, політичного, культурного та соціального розвитку, вирішальний у досягненні результативності й успішності проектної діяльності.

Психологічні питання управління універсальні для будь-якої сфери професійної діяльності, зокрема соціокультурної, оскільки об'єктом управління є людина, індивідуальні психологічні особливості якої залишаються постійними. Виникнення психології управління нерозривно пов'язано з появою Школи «людських відносин» (Е. Мейо, М. Фоллет, А. Маслоу, Ф. Герцберг та ін.).

Предметом психології управління відповідно до різних підходів є: психологічні особливості процесів переробки і генерування інформації, структури та елементів управління діяльністю, організація управління праці (інженерно-психологічний); соціально-психологічні особливості діяльності керівника, який взаємодіє із соціальним оточенням, пошук стійких рис керівників, що виявляються у способах взаємодії з підлеглими і визначають ефективність керівництва (соціально-психологічний); індивідуальна та спільна управлінська діяльність керівників організації (суб'єкт-об'єктний).

Як відомо, поняття «менеджмент» є вузким, ніж поняття «управління», позначаючи лише один із його видів, оскільки менеджмент переважно стосується різних аспектів діяльності керівника, а управління охоплює всю сукупність людських взаємин у системі «керівники-виконавці», включаючи колективні суб'єкти управління. Поняття «менеджмент» буквально означає «керівництво людьми», а в сучасній теорії і практиці соціального управління – це процес керівництва (управління) окремим працівником, соціальною групою, соціальною спільнотою, суспільством; з англійської перекладається як «управління», «завідування», «вміння володіти», «керівництво», «дирекція», «адміністрація» тощо, що узгоджується із визначенням (Fayol, 1917, р. 11) таких основних функцій менеджменту: планувати (*prévoir*), організовувати (*organiser*), віддавати розпорядження (*commander*), координувати (*coordonner*), контролювати (*controler*), які пов'язані з іншими напрямками процесу управління.

Останнім часом виникнення нової галузі науки – проектного менеджменту (або управління проектами) – спричинило формування нової галузі психологічної науки – психології управління проектами. Це зумовлено тим, що проектна діяльність є стратегічним інструментом розвитку менеджменту, а її цілісна концепція ґрунтується на взаємодії економічних, культурних, соціально-психологічних і технологічних аспектів. За класичним підходом (Fayol, 1949) передбачено реалізацію таких основних функцій менеджменту в процесі управління здійсненням проектів: планування обсягу робіт, необхідних для виконання проекту і досягнення його цілей; організацію ресурсів для їх виконання в межах встановленого бюджету і строків; впровадження розробленої програми дій; контроль за виконанням плану або його коригування у разі необхідності; керівництво командою залучених до виконання людей.

Проектна діяльність (Kendrick, 2011) підприємства наразі є визнаною в усіх розвинутих країнах методологією інноваційно-інвестиційної діяльності. В умовах гострої конкуренції і постійної боротьби за ринок залишається актуальним не найсильніший і не найвитриваліший чи найрозумніший, а той, хто раніше створив інноваційний продукт, краще зрозумів, як вирішити невирішені завдання, запропонував споживачеві революційне рішення раніше від конкурентів. Результативне виконання проекту протягом усього періоду його існування здійснюється за допомогою управлінських процесів, що реалізуються за такими етапами: ініціація, планування, виконання, моніторинг та контроль, завершення проекту. Необхідність управління проектами (Н. Бушуєва, В. Тимофєєва, Г. Харазій, Ю. Ярошенко, Р. Ярошенко та ін.), а саме координації використання людських і матеріальних ресурсів протягом життєвого циклу проекту за допомогою сучасних методів і технік управління для досягнення відповідного рівня прибутків учасників соціокультурного проекту, високої

якості продукції, пов'язана з масовим зростанням масштабів і складності проектів, вимог до термінів їх здійснення, якості виконуваних робіт.

На основі вищевказаного набули обґрунтування загальні принципи формування психологічної готовності менеджера до управління проектною діяльністю, а саме: врахування у цілеспрямованому розвитку тих особистісних рис і властивостей, які найкраще відповідають вимогам управлінської діяльності взагалі, управління проектами зокрема; спричинення, що дозволяє при вивченні психологічної готовності менеджера до управління проектною діяльністю врахувати систему факторів, чинників, що зумовлюють таку готовність та здійснюють вплив на динаміку, механізми її розвитку і формування; цілісного підходу, системного вивчення психологічної готовності менеджера до управління проектною діяльністю, який полягає не лише у виявленні певних особливостей психічного розвитку особистості, а й у встановленні взаємозв'язків між окремими показниками, компонентами, що зумовлюють становлення і прояв зазначеної готовності.

Стан вивчення проблеми. Проблема психологічної готовності менеджерів до управління проектами майже не вивчалася, проте окремі аспекти психології управління знайшли відображення у працях зарубіжних (В. Агеєв, Г. Андреєва, Д. Веттен, Р. Велтон, Р. Дафт, Л. Девіс, А. Коул, Б. Карлоф, А. Леонова, М. Мескон, Дж. Ньюстром, К. Фрайлінгер та ін.) й українських (О. Бондарчук, Л. Карамушка, Л. Колесніченко, П. Лушин, Я. Мартинишин, Л. Малімон, О. Можвіло, Л. Орбан-Лембрик, В. Семиченко, О. Філь, О. Харцій, Н. Хміль, О. Щотка та ін.) учених.

Наразі існує значна кількість концепцій та підходів до тлумачення сутності, структури, змісту психологічної готовності особистості до різних видів діяльності (В. Бочелюк, О. Бондарчук, Н. Волянчук, О. Винославська, Ф. Генова, Л. Карамушка, М. Левітова, П. Лушина, А. Пуні, В. Павловський, В. Семиченко, А. Столяренко, О. Тімченко, В. Шадріков та ін.).

Невирішені питання. Проте, незважаючи на значний інтерес науковців до означених питань, проблема формування психологічної готовності менеджерів до управління проектною діяльністю, як у теоретичному, так і в практичному аспекті, залишається майже недослідженою. На основі цих досліджень можна зробити висновок, що слід зауважити на формуванні та розвитку психологічної готовності до управління проектною діяльністю, що є істотною складовою професійної підготовки майбутніх менеджерів.

Недостатня розробленість у вітчизняній психології проблеми особливостей проектною діяльності, шляхів формування психологічної готовності менеджерів до управління нею як у теоретичному, так і у прикладному аспекті зумовила вибір теми цього дослідження.

2. Мета і методи дослідження

Purpose and research methods

Мета статті – визначити особливості формування, розкрити сутність, зміст, структуру психологічної готовності майбутнього менеджера до управління проектною діяльністю, а також встановити її взаємозв'язок з успішністю цієї діяльності зокрема та професіоналізмом менеджера загалом.

Методологічну і теоретичну основу дослідження становлять: загально-теоретичні засади психології управління (В. Бочарова, П. Друкер, Г. Мінцберг, А. Пригожин); теорії управлінської діяльності менеджера соціальної сфери (Т. Базаров, В. Гончаров, А. Занковський, В. Князев, В. Рубахін, Ю. Синягін); системний підхід до теорії проектної діяльності (О. Генісаретський, В. Глазичев, О. Раппапорт, В. Розін), окремі аспекти психологічної готовності менеджерів до професійної діяльності у психології управління (В. Агеев, Г. Андреева, О. Бондарчук, Д. Веттен, Р. Велтон, Р. Дафт, Л. Девіс, Л. Карамушка, А. Коул, М. Мескон, Дж. Ньюстром, Л. Орбан-Лембрик, В. Семиченко, К. Фрайлінгер, О. Щотка та ін.).

Для розв'язання поставлених завдань були використані такі теоретичні методи дослідження: аналіз та узагальнення загальнотеоретичних положень із теорій управлінської діяльності менеджера, зокрема проектною діяльністю, окремих аспектів психологічної готовності менеджерів до професійної діяльності; класифікація та систематизація складових структури психологічної готовності менеджера до управлінської діяльності проектами.

3. Результати дослідження

Research results

Існують різні підходи до визначення основних складових психологічної готовності суб'єкта до професійної діяльності як: 1) кінцевого результату підготовки до певної професійної діяльності, яка розглядається як інтегральне особистісне утворення, що складається з мотиваційного, вольового, когнітивного, емоційного та операціонального компонентів, а також особистісні якості, адекватні вимогам професійної діяльності (суб'єктно-діяльнісний); 2) певного рівня стану психіки, який забезпечує фахівцеві високий показник досягнень, що залежить від обсягу та повноти інформації, резерву можливостей для виправлення ситуації, системи прямих і зворотних зв'язків (функціональний); у формування якої слід враховувати: 3) особливості даного явища залежно від конкретних умов (змістовний); 4) функції, які визначають психологічну готовність до життєдіяльності (соціально-функціональний); 5) характеристики елементів психологічної підготовленості та їх взаємозв'язків (структурно-

психологічний); 6) витоки психологічної готовності та їх вплив на неї (генетичний); 7) сутність, зміст психологічної готовності, її критерії та взаємозв'язок з іншими соціально-психологічними показниками (логіко-гносеологічний).

Формування психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління проектною діяльністю зумовлене такими чинниками, що пов'язані з: особливостями розвитку держави та суспільства в даний конкретний історичний період, а саме соціально-економічна ситуація, соціальні та політичні реформи; законодавчі основи для вирішення проблем підготовки майбутніх менеджерів та ін. (макрорівень); характеристиками вищих навчальних закладів організації; характеристиками майбутніх менеджерів тощо (мікрорівень).

Зосередимо увагу на трактуванні готовності до професійної діяльності менеджера відповідно до двох актуальних підходів: як певного стану психічних функцій, що забезпечує високий рівень досягнень під час виконання того чи іншого виду діяльності («Функціональний підхід», В. Бочелюк, Ф. Генев, Л. Карамушка, М. Левітов, А. Пуні, В. Семиченко, А. Столяренко, О. Тімченко); як результату підготовки до певної діяльності («Особистісний підхід», О. Бондарчук, Н. Волянчук, О. Винославська, А. Деркач, Л. Карамушка, П. Лушин, В. Шадріков). Передусім слід зазначити, що психологічна готовність менеджера до управління проектною діяльністю у своїй структурі має такі ж складові, як і готовність до будь-якої професійної діяльності, а саме: операційну, функціональну й особистісну (Обґрунтування... Мартинишин та ін., 2017; Семиченко, 2004; Харцій та ін., 2016); мотиваційну, когнітивну; операційну, особистісну (Карамушка, 2011); мотиваційно-смыслову, когнітивну, рефлексивну, саморегулятивну (Щотка, 2004). Із позиції особистісно-діяльнісного підходу А. Деркач (2004) вважає професійну готовність цілісним проявом усіх аспектів особистості, виділяючи пізнавальні, емоційні, мотиваційні компоненти.

Готовність майбутнього фахівця до професійної діяльності складається з таких компонентів: професійна орієнтація (готовність до професійного навчання), безпосередній процес опанування знаннями і вміннями у руслі відповідної професії (професійна готовність), наявність адекватних змісту діяльності якостей особистості (особистісна готовність), що забезпечують професійну адаптацію після завершення навчання до професії. Перебіг рівню готовності (не є інваріантною величиною) зумовлюється віком, досвідом навчання, індивідуальними можливостями тощо. За визначенням В. Моляко (1989), готовність до будь-якої праці є складним особистісним утворенням, свого роду системою, що включає багато компонентів, які у своїй сукупності дають змогу певній особі виконувати більш або менш успішно конкретну роботу. Вченим класифіковано такі рівні готовності: 1) високий (самостійність у постановці і

розв'язанні нових завдань, адекватність оцінки і самооцінки професійно важливих якостей, здатність до ефективного вирішення завдань в умовах дефіциту часу тощо); 2) середній (середній рівень вияву наведених якостей); 3) низький (невміння самостійно ставити і розв'язувати складні завдання, неадекватна оцінка і самооцінка професійно важливих особливостей тощо). За *В. Ганzenом* (1984), готовність – це практично позитивний стан, який пов'язаний зі ставленням до тієї чи іншої діяльності. Отже, під психологічною готовністю слід розуміти психічний феномен, за допомогою якого пояснюють стійкість діяльності людини у полімотивованому просторі.

На основі вищезначеного ми визначаємо психологічну готовність менеджера до управління проектами як комплекс знань, умінь, навичок, мотивів, особистісних якостей та психічних станів, що забезпечує ефективне управління проектами; а також складним, багатоаспектним особистісним новоутворенням, яке містить функціонально пов'язані між собою та взаємозумовлені компоненти, а саме: ціннісно-мотиваційний (сукупність цінностей і мотивів, адекватних цілям та завданням менеджерської діяльності щодо управління проектами, ставлення до діяльності); когнітивно-оцінний (сукупність знань про сутність та особливості управління проектами, що надає змоги обрати найпродуктивніші напрями роботи); операційно-рефлексивний (сукупність умінь та навичок, які забезпечують ефективне управління проектами, що вимагає термінової активізації менеджера, її залучення на певному рівні до управлінської діяльності); особистісно-афективний (сукупність особистісних якостей і станів, які сприяють успішному управлінню проектами; розподіл під час мотиваційних, вольових, інтелектуальних зусиль; оцінка ймовірності досягнення успіхів у даному виді управлінської діяльності).

Окремої уваги потребує особистісний компонент психологічної готовності менеджерів до управління проектами. Він становить сукупність таких індивідуально-психологічних особистісних якостей:

– рішучість, яка надає змоги за умов управління проектами поводитися менеджерам твердо, проте залишатися розважливими та спокійними;

– здатність до адаптаційної мобільності, яка свідчить про вміння менеджерів своєчасно реагувати на зміни, пристосовуватися до нових умов, схильність до неперервних якісних змін умов праці, здатність протистояти дестабілізуючому впливу негативних форм поведінки, швидко та ефективно запроваджувати нові ідеї задля ефективного функціонування організації (Орбан-Лембрик, 2003);

– відповідальність – це високий показник суб'єктивного контролю, емоційної стабільності, характеризується самоконтролем і стриманістю, здатністю брати на себе відповідальність за все, що відбувається.

Тобто особистісну готовність до управління проектами можуть характеризувати такі якості, як: рішучість, адаптаційна мобільність, відповідальність. Інтегральним показником особистісного компоненту готовності менеджерів до управління проектами є професійна адаптація. На думку деяких психологів (Бодалев, 1998; Орбан-Лембрик, 2003), здатність адаптуватися до умов суспільства, що постійно трансформується, відбувається за рахунок психологічної підтримки особистості, зорієнтованої на актуалізацію та саморегуляцію внутрішніх можливостей і особистісного потенціалу фахівця. Адаптація є постійно динамічним процесом, під час якого виявляється не лише інтеграція особистості до соціуму, а й професійний, особистісний розвиток. Адаптація молодих спеціалістів здійснюється за рахунок психологічної підтримки особистості, зорієнтованої на актуалізацію та саморегуляцію внутрішніх можливостей і особистісного потенціалу фахівця. Ефективна адаптація є однією з передумов до успішної професійної діяльності (Березин, 1988).

Слід зазначити, що результатом адаптації як процесу входження особистості до нового для неї інформаційного, предметного і соціального середовища є розвиток особистості в соціальному та культурному плані (Костюченко, 2017). Адаптація, будучи найважливішим механізмом соціалізації особистості, може об'єктивно відбуватися як процес її розвитку (А. Реан), входження особистості у сукупність ролей і форм діяльності (Л. Буева, Ю. Кулюткіна) паралельно із визначенням оптимальних режимів функціонування особистості шляхом освоєння соціального середовища (Д. Андреева); культурне становлення особистості – процесом освоєння нею навколишнього соціально-культурного середовища (С. Безклубенко); передбачає активність особистості та призводить до особистісних змін (І. Милославова). Адаптація є одночасно процесом опанування інформаційних потоків, різноманітного соціального досвіду і напрацювання нових моделей поведінки, зміною ціннісних орієнтацій, появою нових культурних потреб та інтересів.

У контексті проблеми, в адаптації менеджера до постійно мінливих умов проектної діяльності з її інформаційними сукупностями творчості відведене істотне місце, що засвідчує така думка *В. Моляко* (1994): «Необхідно враховувати творчо-перетворюючу функцію свідомості, стратегіальну організацію свідомості, що дозволяє впорядкувати вміст потоку свідомості, знаходити в хаосі конкретні системи, проектувати їх і будувати, орієнтуючись також на об'єктивні показники, що задаються усіма тими вимогами, які існують в реальності» (с. 26). Саме стратегії проектного менеджменту конденсують у собі структури, що відповідають за аналіз ситуацій, оцінку нової інформації, вибір об'єктів дослідження, орієнтирів, дозволяють організувати «хаос мислення» і знайти засоби та шляхи такого впорядкування, що сприятимуть вирішенню нових уп-

равлінських завдань, завершенню творчого процесу досягненням рівноваги, гармонізацією.

Таким чином, в адаптації до умов проектної діяльності особистість менеджера слід розглядати як активно діючий суб'єкт, який відповідно до своїх можливостей та потреб перетворює інформаційне соціально-культурне середовище згідно зі своїми прагненнями, набуває нових культурних, соціальних якостей, ціннісних орієнтацій, знань, навичок тощо. Разом із тим, адаптивність ми визначаємо як одну з важливіших якостей, що забезпечує пристосування менеджера до проект-середовища, адекватність, поведінкову гнучкість, точність мислення, емоційну врівноваженість та цілеспрямованість. Ефективна адаптація є однією з передумов успішної професійної діяльності.

Ключовим є трактування *В. Шадрікова* (1982) готовності не лише як робочої мобілізації професійної та психологічної можливостей, а й як високого професіоналізму, заснованому на різноманітних, відібраних соціальним досвідом і професією резервах, компенсаціях і заміщеннях, що породжено самовдосконаленням природних даних, особистого досвіду і практики, педагогічною школою і власною професійною орієнтацією.

Серед різних особистісних факторів ефективного функціонування системи управління проектною діяльністю виокремимо такі, в яких виявляється високий рівень сформованості особистісної готовності до професійної діяльності менеджера:

- оптимізація психічних процесів і станів, актуалізація необхідних властивостей;
- здатність переходити в різні стани;
- реальна можливість змінювати стан об'єкта управління;
- цілеспрямованість як необхідність заздалегідь передбачати бажаний стан керованої системи;
- стимулювання та реалізація творчого потенціалу особистості;
- підвищення ефективності власної професійної діяльності, якомога повніше використання особистісного потенціалу людини, налагодження стосунків між членами трудового колективу, психологічне забезпечення діяльності, що передбачає вирішення проблем професійного самовизначення, професійної підготовки і підвищення кваліфікації;
- вміння в процесі медіаперцептивної комунікації вирізняти важливіше і застосовувати це для ефективності управління, а також забезпеченість повноцінною інформацією про поточний стан виробничих справ в організації (зворотні зв'язки);
- систематичне оцінювання якості управління.

Проектна діяльність, спрямована на реалізацію проекту з максимально можливою ефективністю при заданих обмеженнях щодо часу, ресурсів і якості кінцевих результатів, є однією з найперспективніших

складових професійної реалізації менеджерів, де створюються умови для їх творчого саморозвитку та реалізації творчого потенціалу, формулюються професійні компетенції, а саме полікультурні, мовленнєві, інформаційні, політичні, соціально-психологічні тощо. Крім того, проектна діяльність має такі загально визнані психологічні особливості: інтелектуальний характер предметної області проектів; зумовленість успіху проектів властивостями замовника; високий ступінь індивідуалізації під замовника, що потребує повноцінної взаємодії з ним; швидка втрата актуальності результатів; висока ймовірність потреби включення у нові, раніше не виконувані роботи, до яких необхідно адаптувати або створити методологію, технологію та систему управління; вимогливість до кваліфікації менеджерів і виконавців; високий рівень комунікативної і корпоративної культури тощо.

Психологічна готовність до складних видів діяльності (саме такою ми вважаємо проектну діяльність) має динамічну структуру, яка включає, на думку *М. Дьяченко* і *Л. Кандибовича* (1976, с. 19), усвідомлення власних потреб, цілей, досягнення яких призведе до задоволення потреб або виконання поставленого завдання; осмислення і оцінки умов, в яких будуть реалізовуватися дії; прогнозування прояву своїх інтелектуальних, емоційних, мотиваційних та вольових процесів, оцінку співвідношення своїх можливостей, рівня домагань і необхідності досягнення певного результату; мобілізації сил відповідно до завдань і умов.

На щорічному Всесвітньому економічному форумі в Давосі (Швейцарія, 2016 р.) присутні лідери вищої ланки визначили 10 актуальних професійних навичок у найближчому майбутньому, які по суті є показниками психологічної готовності менеджера до проектної діяльності, а саме: 1. Комплексне багаторівневе рішення проблем – здатність бачити суть проблем, засновуючись причиною, а не наслідком; володіння системним, цілісним підходом до вирішення будь-яких проблем. 2. Критичне мислення – спосіб мислення, при якому критично оцінюється доцільність, правдивість сприйнятої інформації, власних переконань. 3. Креативність у широкому сенсі – це здатність до творчого сприймання та мислення, творчої діяльності в цілому. 4. Уміння управляти людьми, а саме приймати головні рішення, мотивувати та заохочувати до плідної роботи співробітників, розв'язувати конфлікти всередині команди. 5. Взаємодія як система зв'язків і взаємодій між індивідами, соціальними групами, сукупність усіх соціальних відносин безпосередніх чи опосередкованих, пасивних чи активних, постійних чи ситуативних. 6. Емоційний інтелект розуміється як здатність до розуміння та керування емоціями, намірами і мотивацією інших людей і власними. 7. Формування власної думки та прийняття рішень розглядається як вольовий акт формування дії, спрямованої на досягнення мети, заснованої на переконаності діяти відпо-

відним чином. 8. Клієнтоорієнтованість. 9. Вміння проводити переговори є важливим для сучасної ділової людини, яка, стикаючись із новими партнерами, колегами і знайомими, є посередником у досягненні визначеної мети, від чого залежить успіх компанії в цілому. 10. Гнучкість розуму, когнітивна гнучкість – це здатність розуму швидко переключатися з однієї думки на іншу, а також обмірковувати кілька ідей одночасно.

Механізм формування психологічної готовності менеджера до управління проектною діяльністю складається з таких основних компонентів: організація стимулюючого енерго-інформаційного простору (предметного, соціокультурного, освітнього) для розвитку потенціальних можливостей, внутрішнього світу; організація різноманітних видів діяльності для самореалізації фахівця: соціально-комунікативної, суспільно-корисної, ігрової, фізично-оздоровчої, навчально-пізнавальної, науково-дослідницької, художньо-естетичної, туристсько-краєзнавчої, науково-технічної, декоративно-прикладної, еколого-натуралістичної тощо; організація продуктивного спілкування як умови соціального розвитку фахівця, формування позитивної «Я-концепції», культури діалогу – копітка та трудомістка діяльність, успіху якої сприяють передусім інтерактивні форми роботи, тобто ті форми та методи, які забезпечують продуктивну реалізацію проектною технології; психологічна підтримка вирішення фахівцями своїх проблем, допомога їм у самопізнанні, самооцінці, самовизначенні та самоактуалізації. Ця складова потребує системного підходу; підвищення професійної майстерності, проективної культури кадрів у сфері індустрії краси та моди. Основною рушійною силою в реалізації кожного проекту є керівник, який усвідомлює свою соціальну відповідальність, постійно турбується за своє особистісне та професіональне зростання.

У будь-якій професії є типовий набір проблем, достатньо вивчений фахівцями з управління персоналом. Якщо ж говорити про складнощі в роботі менеджера проекту, то їх може охарактеризувати такий факт. Більшість часу займають комунікації: спілкування з учасниками команди, листування з контрагентами, узгодження різних питань із керівниками структурних підрозділів, надання звітності керівництву, участь у зборах, нарадах, внутрішньокорпоративних конференціях, постійні телефонні переговори тощо. Головна складність при цьому полягає у досягненні поєднання відповідних особистісних і професійних якостей.

Виокремимо особистісні проблеми, що на різних етапах управління проектами виникають як наслідок недостатньо сформованої психологічної готовності менеджера до професійної діяльності: несприятливе самопочуття; низький рівень сформованих навичок саморегуляції, самооцінки, впевненості (в собі (страх «не вийде», «не зможу»), власному майбутньому та професійних перспективах), особистісного та професійного самовираження як проблеми «відповідного іміджу», мотивації до діяльності –

відчуття «безглуздості» або «непотрібності» своєї діяльності; труднощі у прийнятті рішень; слабка опора на себе, недовіра до людей, боязнь конфліктів або «застрягання» в них, страх бути «не зрозумілим» або «не прийнятним» для інших тощо.

Факторами успішного формування професійної готовності майбутнього менеджера проекту є психологічний супровід організації його діяльності як реалізації її функцій та завдань, а також організації режимів праці та відпочинку, відновлення розумової працездатності, вибору видів дозвіллевої діяльності відповідно до характеру й інтенсивності інтелектуальних, фізичних та емоційних навантажень у процесі основної діяльності. Ми акцентуємо увагу саме на комплексній інтегративній системі, яка включає впорядковану кількість операцій і дій, що забезпечують цільові значення, змістовні, інформаційно-предметні й процесуальні аспекти, спрямовані на активізацію когнітивної сфери, відновлення оптимального психічного стану, формування особистісних якостей, підвищення ефективності спілкування та взаємодії, засвоєння знань, напрацювання вмінь, заданих цілями професійної реалізації менеджера.

Показниками і одночасно результатами психологічної готовності менеджера до управління проектами є: досягнення ефективності проектної діяльності; оптимальна організація часу діяльності та відпочинку (темп, ритм); формування етичної і професійної культури, активності у виборі певної стратегії та відповідних тактик; розвиток вмінь привести у відповідність здібності й типологічні особистісні властивості з умовами діяльності, її можливостями та обмеженнями; врахування особливостей впливу середовища на продуктивність та ефективність діяльності; розробка науково обґрунтованого алгоритму продуктивного вирішення завдань управлінсько-проектної діяльності; самовдосконалення, усвідомлення реальних можливостей, ставлення до себе як до суб'єкта, творця проекту.

4. Висновки та обговорення результатів

Conclusions and discussion of results

Швидкоплинність соціального прогресу, динамічні зміни суспільства в усіх сферах, зокрема у соціокультурній, зумовлюють необхідність у підготовці майбутніх менеджерів до їх професійного становлення і розвитку, частиною чого є психологічна готовність до професійної діяльності.

Результати проведеного дослідження дозволяють дійти таких висновків:

1. Важливість цього феномену є безперечною в усіх різновидах управлінської діяльності, а саме психологічна готовність як система знань, умінь, навичок, мотивів та особистісних якостей майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності, яка забезпечує ефективне управління проектами.

2. Складним, багатоаспектним особистісним новоутворенням є структура психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління проектами, складові якої готовність до професійного навчання, професійна та особистісна готовність.

3. Особистісна готовність містить функціонально пов'язані між собою та взаємозумовлені ціннісно-мотиваційну, когнітивно-оцінну, операційно-рефлексивну, особистісно-афективну складові.

4. Формування такої цілісної системи професійної готовності майбутнього менеджера соціокультурної сфери є важливою складовою його професійного становлення, самореалізації і розвитку, а також фактором успішності в управлінні проектною діяльністю, яка спрямована на реалізацію проекту з максимально можливою ефективністю при заданих обмеженнях щодо часу, ресурсів і якості кінцевих результатів.

Наукова новизна полягає у виявленні взаємозв'язку, функціональної пов'язаності між собою, взаємозумовленості компонентів структури психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління проектною діяльністю та факторами ефективного функціонування системи управління проектною діяльністю.

Практичне значення одержаних результатів виявляється у наданні можливості для визначення комплексу заходів щодо оптимізації психологічної готовності до професійної діяльності у процесі навчання, а також виявлення показників сформованості психологічної готовності майбутнього менеджера до управління проектною діяльністю.

Перспективним у цьому зв'язку є дослідження умов сприятливого середовища, в якому відбувається формування психологічної готовності менеджера до управління проектами.

Література

- Березин Ф. Б. Психическая и психофизиологическая адаптация человека. Ленинград : Наука, 1988. 267 с.
- Бодалев А. А. Акме – эффект личностного осуществления в процессе социализации и индивидуализации взрослого человека. *Мир психологии*. 1998. № 1. С. 59–65.
- Ганзен В. А. Системные описания в психологии. Ленинград : ЛГУ, 1984. 176 с.
- Деркач А. А. Акмеологические основы развития профессионала. Москва : МПСИ, 2004. 752 с.
- Дьяченко М. И., Кандыбович Л. А. Психологические проблемы готовности к деятельности. Минск, 1976. 176 с.
- Карамушка Л. М., Москальов М. В. Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації. Львів : Сполом, 2011. 216 с.
- Костюченко О. В. Творчий та адаптивний потенціали як основа професійної самореалізації фахівця індустрії моди. *Актуальні проблеми психології*. 2017. Вип. 22. С. 159–168.

- Моляко В. А. Проблемы психологии творчества и разработка подхода к изучению одаренности. *Вопросы психологии*. 1994. № 5. С. 86–95.
- Моляко В. О. Психологічна готовність до творчої праці. Київ : Знання, 1989. 48 с.
- Обґрунтування парадигми менеджмент-освіти у соціокультурній сфері : монографія. За ред. Я. М. Мартинишина. Біла Церква : Видавець О. В. Пшонківський, 2017. 509 с.
- Орбан-Лембрик Л. Е. Психология управления. Київ : Академвидав, 2003. 567 с.
- Семиченко В. А. Проблемы мотивации поведения и деятельности человека. Київ : Миллениум, 2004. 521 с.
- Харцій О. М., Перевозна Т. О., Лубенець С. В. Підготовка майбутніх спеціалістів до ефективного управління. *Наука і освіта*. 2016. № 7. С. 40–44. DOI: <https://doi.org/10.24195/2414-4665-2016-7-8>
- Шадриков В. Д. Проблемы системогенеза профессиональной деятельности. Москва : Наука, 1982. 183 с.
- Щёкин Г. В. Теория социального управления. Київ : МАУП, 1996. 408 с.
- Щотка О. П. Формування психологічної готовності студентів педагогічних університетів до професійно-управлінського самовизначення : автореф. дис. ... канд. психол. наук: спец. 19.00.07. Київ, 2004. 19 с.
- Fayol H. *Administration industrielle et générale*. Paris : Dunod et Pinat, 1917. 174 p.
- Fayol H. *General and industrial management*. London : Pitman, 1949. 258 p.
- Kendrick T. *101 Project Management Problems and How to Solve Them*. New York : AMACOM, 2011. 273 p.

Стаття надійшла до редакції 18.02.2018

References

- Berezin, F. B. (1988). *Psichicheskaya i psihofiziologicheskaya adaptatsiya cheloveka [Psychic and psychophysiological adaptation of a person]*. Leningrad: Nauka (in Russ.).
- Bodalev, A. A. (1998). Akme – effekt lichnostnogo osuschestvleniya v protsesse sotsializatsii i individualizatsii vzroslogo cheloveka [Acme – the effect of personal fulfillment in the process of socialization and individualization of an adult person]. *Mir psihologii [The world of psychology]*, 1, 59-65 (in Russ.).
- Derkach, A. A. (2004). *Akmeologicheskie osnovyi razvitiya professional [Acmeological basis of professional development]*. Moscow: MPSI (in Russ.).
- Dyachenko, M. I., & Kandyibovich, L. A. (1976). *Psihologicheskie problemy gotovnosti k deyatel'nosti [Psychological issues of readiness for activity]*. Minsk (in Russ.).
- Fayol, H. (1917). *Administration industrielle et générale*. Paris: Dunod et Pinat.
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. London: Pitman.

- Ganzen, V. A. (1984). *Sistemnyie opisaniya v psikhologii [System descriptions in psychology]*. Leningrad: LGU (in Russ.).
- Karamushka, L. M., & Moskalov, M.V. (2011). *Psykholohiya pidhotovky maybutnikh menedzheriv do upravlinnya zminamy v orhanizatsiyi [Psychology of the training of future managers to manage changes in the organization]*. Lviv: Spolom (in Ukr.).
- Kendrick, T. (2011). *101 Project Management Problems and How to Solve Them*. New York: AMACOM.
- Khartsij, O. M., Perevozna, T. O., & Lubenets, S. V. (2016). Pidhotovka majbutnikh spetsialistiv do efektyvnoho upravlinnia [Training of future specialists for effective management]. *Nauka i osvita [Science and education]*, 7, 40-44. DOI: <https://doi.org/10.24195/2414-4665-2016-7-8> (in Ukr.).
- Kostyuchenko, O. V. (2017). Tvorchyy ta adaptyvnyy potentsialy yak osnova profesynoyi samorealizatsiyi fakhivtsya industriyi mody [Creative and adaptive potentials as the basis of professional self-realization of a specialist in the fashion industry]. *Aktualni problemy psykholohiyi [Actual problems of psychology]*, 12, 159-168 (in Ukr.).
- Martynshyn, Y. M. (Ed.). (2017). *Obgruntuvannia paradyhmy menedzhment-osvity u sotsiokulturnij sferi: monohrafiia [Substantiation of the paradigm of management education in the socio-cultural sphere: monograph]*. Bila Tserkva: Vydavets O. V. Pshonkivskyj (in Ukr.).
- Molyako, V. A. (1994). Problemy psikhologii tvorchestva i razrobotka pohoda k izucheniyu odarennosti [Problems of the psychology of creativity and the development of a campaign to study talent]. *Voprosyi psikhologii [Questions of psychology]*, 5, 86-95 (in Russ.).
- Molyako, V. O. (1989). *Psykholohichna hotovnist do tvorchoyi pratsi [Psychological readiness for creative work]*. Kyiv: Znannya (in Ukr.).
- Orban-Lembryk, L. E. (2003). *Psykholohiya upravlinnya [Psychology of management]*. Kyiv: Akademydav (in Ukr.).
- Schyokin, G. V. (1996). *Teoriya sotsialnogo upravleniya [Theory of social management]*. Kiev: MAUP (in Russ.).
- Semichenko, V. A. (2004). *Problemy motivatsii povedeniya i deyatelnosti cheloveka [Problems of motivation of human behavior and activities]*. Kiev: Millenium (in Russ.).
- Shadrikov, V. D. (1982). *Problemy sistemogeneza professionalnoy deyatelnosti [Problems of systematization of professional activity]*. Moscow: Nauka (in Russ.).
- Shchotka, O. P. (2004). Formuvannya psykholohichnoyi hotovnosti studentiv pedahohichnykh universytetiv do profesyno-upravlinskoho samovyznachennya [Formation of psychological readiness of students of pedagogical universities for professional-managerial self-determination]. *Avtoref. kandydatskoi dysertatsii [Abstract of thesis candidates dissertation]*. Kyiv (in Ukr.).

Received 18.02.2018

БРИЛЬ Марина Миколаївна,

кандидат психологічних наук,

Київський національний університет культури і мистецтв,

Київ, Україна, mbryl73@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1116-582>

МЕНЕДЖЕР СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК СУБ'ЄКТ ІННОВАЦІЙ

Анотація. *Актуальність* зумовлена необхідністю вимог ринку праці отримувати професіонала-менеджера соціокультурної діяльності як сформовану особистість, суб'єкта, підготовленого до впровадження інновацій. *Мета і методи.* Мета – аналіз процесу формування особистості менеджера соціокультурної діяльності як суб'єкта інновацій у майбутньому професійному житті та обґрунтування ефективних методик впливу на цей процес під час їх підготовки. *Методи дослідження:* загальнонаукові методи аналізу та синтезу теоретичних положень теорії менеджменту та управління, порівняння та групування понять, аналіз наукової та методичної літератури, практичного досвіду. *Результати* проведеного дослідження дозволяють визначити важливість підготовки менеджерів соціокультурної сфери до впровадження інновацій безпосередньо як їх суб'єктів. *Висновки та обговорення.* В сучасних умовах постійно підвищуються вимоги до особистісних професійних рис фахівців. Більшість із них пов'язана з умовами невизначеності та інноваційності. Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає у виявленні впливу ефективно організованої навчально-практичної діяльності на саморозвиток та формування менеджера соціокультурної діяльності як суб'єкта інновацій, а практичне значення – в можливості запроваджувати на рівні форм та методів викладацької діяльності ефективні сучасні ідеї щодо формування інноваційного (правильного) мислення в менеджера. Перспективи подальших наукових розвідок полягають у тому, щоб на основі аналізу зворотного зв'язку від стейкхолдерів ринку соціокультурних послуг визначити значущі якості менеджера як суб'єкта інновацій та перевірити ефективність методик їх формування.

Ключові слова: особистість, менеджер, соціокультурна діяльність, суб'єкт, інновація, стандарт вищої освіти.

Брыль Марина Николаевна, кандидат психологических наук, Киевский национальный университет культуры и искусств, Киев, Украина, mbryl73@gmail.com.

Менеджер социокультурной деятельности как субъект инноваций

Аннотация. *Актуальность* обусловлена требованиями современного рынка труда получать профессионала-менеджера социокультурной деятельности как сложившуюся личность, субъекта, подготовленного к внедрению инноваций. *Цель и методы.* Цель – анализ процесса формирования личности менеджера социокультурной деятельности как субъекта инноваций в будущей

профессиональной жизни и обоснование эффективных методов воздействия на этот процесс во время их подготовки. Методы исследования: общенаучные методы анализа и синтеза положений теории менеджмента и управления, сравнение и группирование понятий, анализ научной и методической литературы, практического опыта. *Результаты* проведенного исследования позволяют отметить важность подготовки менеджеров социокультурной сферы к внедрению инноваций непосредственно как их субъектов. *Выводы и обсуждение.* В современных условиях постоянно повышаются требования к личностным профессиональным качествам специалистов. Научная новизна исследования заключается в выявлении влияния эффективно организованной учебно-практической деятельности на саморазвитие и формирование менеджера социокультурной деятельности как субъекта инноваций, а практическое значение состоит в возможности внедрения в преподавательскую деятельность на уровне разработки форм и методов эффективных современных идей, направленных на формирование инновационного (правильного) мышления у менеджера. Перспектива дальнейших научных исследований состоит в том, чтобы на основе анализа обратной связи от стейкхолдеров рынка социокультурных услуг определить значимые качества менеджера как субъекта инноваций и проверить эффективность методик их формирования.

Ключевые слова: личность, менеджер, социокультурная деятельность, субъект, инновация, стандарт высшего образования.

Bryl Maryna, PhD (Psychology), Kyiv National University of Culture and Arts, Kyiv, Ukraine, mbryl73@gmail.com.

Manager of socio-cultural activity as a subject of innovations

Abstract. *Actuality.* The significance is due to the requirements of the modern labor market to receive a professional manager of socio-cultural activity as a developed personality, an active subject prepared for the introduction and implementation of innovations. *Purpose and methods.* The goal is to analyze the process of the personality development in the socio-cultural manager's activity as the subject of innovations in the future professional life and to substantiate effective methods influencing this process during its preparation. *Results.* Research methods: general scientific methods of analysis and synthesis of the theory of management, comparison and grouping of concepts, scientific and methodological literature analysis and practical experience. The results of the research allow us to note the importance of training managers in the socio-cultural sphere to introduce innovations directly as their subjects. *Conclusions and discussion.* Nowadays the requirements for personal professional qualities are increasing constantly. The scientific novelty of the study findings is to identify the effect of well organized educational and practical activities on self-development and the formation of a manager in socio-cultural activity as a subject of innovation. Practical significance will make it possible to introduce effective modern ideas on the formation of manager's innovative (correct) thinking at the level of forms and methods of teaching, instilling students' skills to master the effective technologies of personal and professional self-development and self-training during the entire professional life period.

Keywords: personality, manager, socio-cultural activity, subject, innovation, higher education standard.

1. Актуальність проблеми Actuality of problem

Сьогодні більшість проблем, з якими стикається менеджер, не схожі на ті, які виникали перед ним раніше. Відрізняються вони й від тих питань, які постануть перед менеджером завтра. Можна чітко визначити, що фахівці, які думають про їх вирішення вже зараз, мають шанс підготуватися до цього самостійно, а також створити умови для прийняття змін в організаціях, якими керують. Багато аспектів сучасного професійного життя зараз переноситься до сфери індивідуального саморозвитку, побудови кар'єри, й тому на часі гостро відчуваються питання формування актуальних професійних якостей фахівця.

Серед фахівців, на яких покладається завдання постійної готовності до впровадження інновацій, особливе місце посідають менеджери, спеціальність яких справедливо вважається однією з професій майбутнього. У теперішніх умовах організаціям у будь-яких сферах притаманні елементи інноваційної діяльності, робота з впровадження окремих інноваційних проектів. Сучасний професійний менеджер повинен мати таку кваліфікацію. Сьогодні на посадах менеджерів очікують фахівців різного рівня компетентності: від помічника менеджера до директора проекту (система сертифікації IPMA). Отже, різноманітні наукові, технічні, економічні, соціальні та психологічні аспекти в управлінні інноваційними, проектними процесами – це щоденні навички, які демонструє менеджер, бо сучасна економіка як середовище для діяльності сьогодні є феноменом, що увібрав у себе знання, ризики, мережі, новації тощо. Така ситуація висуває певні вимоги до навчальних закладів, які впливають на формування якостей особистостей майбутніх менеджерів, пов'язаних з їх підготовкою до впровадження та управління інноваціями вже в професійному житті. Також фахівці такого рівня кваліфікації частіше за все самі виступають суб'єктами інновацій як їх автори та мотиватори.

Стан вивчення проблеми. Сучасна наука накопичила значний досвід у питаннях підготовки, індивідуально-професійного розвитку фахівців у галузі менеджменту. Досить великий обсяг літератури, присвяченої аналізу професійно значущих для менеджера якостей спеціаліста, існує в акмеології (А. Бодалев, Н. Кузьміна), психології (О. Бабенко, Г. Балл, Т. Баталова, Е. Вендров, Л. Карамушка, Г. Костюкова, С. Максименко, В. Москаленко, Л. Орбан-Лембрик, О. Силкін), менеджменті (М. Вудкок, Т. Дудар, Л. Краснова, В. Мельниченко, І. Степанова, А. Файоль, Д. Френсіс, В. Шепель, С. Яголковський, Лі Якокка). Однак у вітчизняній науці «модель» сучасної особистості менеджера ще не є остаточно та досконало сформованою. Найбільш актуальні, на наш погляд, якості особис-

тості менеджера як суб'єкта інновацій останнім часом розглядалися в наукових працях вітчизняних (М. Аль Атум (2014), Т. Дудар, Т. Глушман (2016), Я. Мартинишин (Обґрунтування..., 2017), В. Мельниченко (2008), В. Рач, О. Медведева (2015), О. Россошанська (2010), І. Тодорова (2017)), а також зарубіжних авторів (П. Друкер (2004), Р. Фрімен (Freeman, 2004)). Також на увагу заслуговують публікації на цю тему таких авторів, як М. Діденко (2013), Н. Димченко (2013), Н. Жигайло (2014) та ін.

Невирішені питання. Треба відзначити, що сьогодні дуже широко у менеджменті застосовується методологія управління проектами в різних галузях. Однак питання визначального чинника ролі особистості в успіху будь-якого проекту в галузі соціокультурної сфери вивчено ще недосконало. Образ нового бачення моделі менеджера соціокультурної сфери передбачає обґрунтування нових компетенцій, в основі яких лежать концепція нового управлінського мислення, механізм рефлексії, увага до «м'якого» (пов'язаного з особистістю, стосунками, взаємодією) компоненту. Сучасний менеджер постійно працює в середовищі нових об'єктів та сам стає суб'єктом інновацій у власній діяльності: він будує моделі рішень та діяльності, генерує нові знання, управляє взаємодією, відхиленнями, ризиками тощо. Але актуальність такої підготовки у вигляді формування компетентності під час навчання бакалаврів та магістрів ще потребує впровадження в навчальний процес. У наш час подібна підготовка зазвичай більше пов'язана із бізнес- або корпоративним навчанням.

2. Мета і методи дослідження

Purpose and research methods

Мета статті – аналіз процесу формування особистості менеджера соціокультурної діяльності як суб'єкта інновацій у майбутньому професійному житті та обґрунтування ефективних способів і методів впливу на цей процес.

Методологічною основою дослідження є діалектичні ідеї про взаємозв'язок розвитку теорії та практики, загальнонауковий системний підхід до вивчення особистості менеджера соціокультурної діяльності.

Методи дослідження. Ця робота має теоретичну спрямованість. У дослідженні використовуються загальнонаукові методи аналізу і синтезу положень теорії менеджменту й управління, порівняння та групування понять, аналіз наукової і методичної літератури, практичного досвіду.

Інформаційна база дослідження – монографічні дослідження, фахові посібники зі стратегічного, інноваційного, креативного менеджменту, періодична фахова наукова література, нормативні документи (проекти стандартів із менеджменту соціокультурної діяльності), спостереження та узагальнення, отримані під час науково-педагогічної діяльності.

3. Результати дослідження Research results

Особистість є досить розробленою категорією у психології. Різноманітність концепцій особистості підкреслює, що її зміст доволі багатогранний. Це складне соціальне поняття, яке характеризується рівнем розвитку психіки, її здатністю до опанування соціальним досвідом. Особистість посідає певне становище, виконує багато ролей у суспільстві. Відомі науковці з управління проектами *В. Рач, О. Медведєва* (2015) у контексті нашого дослідження стверджують: «Особистість – це кожна людина, яка є індивідуальною, унікальною, геніальною завдяки своїм знанням та здібностям» (с. 112).

У науках про людину використовується поняття «формування особистості», яке вживається у двох значеннях. *Перше* (психологічний підхід) – формування особистості як розвиток, процес і результат. У цьому значенні формування особистості є предметом того, що є в наявності та що може виникнути в особі в умовах цілеспрямованих виховних і навчальних дій. *Друге* (педагогічний підхід) – формування особистості як її цілеспрямоване виховання. Воно передбачає необхідність з'ясування, що і як повинно бути сформовано в особистості, аби вона відповідала соціально зумовленим вимогам, які висуває суспільство.

Основним результатом навчально-виховного процесу у вищому навчальному закладі є сформована особистість випускника – фахівця професійної сфери. Останнім часом вимоги до нього змінилися та осягнулися. Багато професій вимагають конкретних рис особистості, які пов'язані з виконанням професійних вимог. Перше п'ятнадцятиріччя ХХІ ст. ознаменувалося в нашій країні введенням у практику основних положень міжнародних актів із питань модернізації освіти. Певною віхою в її реформуванні став Закон України «Про вищу освіту» (2014 р.). Одним із провідних у ньому було визначено поняття «стандарт вищої освіти». Стандарт (від англ. *standard* (норма, взірець)) у більш широкому значенні еталон, модель, що застосовується як вихідний зразок для зіставлення з подібним до нього об'єктом. Поняття «стандарту» стосовно освіти розтлумачується і як система параметрів, що виступають державною нормою освіченості, відповідності до соціального ідеалу та враховує можливості реальної особистості й системи освіти до його досягнення. Виходячи з цього, за своєю сутністю «освітній стандарт» – це документ, який встановлює певні норми реалізації освітнього процесу. Стандарти включають опис результатів навчання, необхідних для присудження кваліфікації випускникам навчальних закладів. Дослідниця *Н. Дунак* (2010) вважає, що освітній стандарт характеризується й рівнем загальної та професійної культури суспільства, формуванням у тих, хто навчається,

картини світу, адекватної рівням знань і освітньої програми (ступенів навчання), інтеграцією особистості в національну та світову культуру, формуванням людини і громадянина, «вписаного» в сучасне йому суспільство й націленого на вдосконалювання нього, відтворення і розвиток кадрового потенціалу. Автор визначає освітній стандарт як своєрідний «інформаційний ген» (с. 54).

Щодо вимог до стандарту фахівців – випускників спеціальності галузі «Культура і мистецтво» за шифром 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», треба зазначити, що проекти цих стандартів з'явилися у 2016 та 2017 рр. та відбивають у своєму змісті одну із головних (інтегральну) компетенцію, яка відповідає затвердженій Національній рамці кваліфікацій (2010 р.) та пов'язана насамперед із різним рівнем готовності до впровадження інновацій зазначених рівнів вищої освіти (табл. 1).

Табл. 1. Порівняння змісту інтегральної компетентності стандартів спеціальності 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності»
Tab. 1. Comparison in the contents of integral competence of the standards of specialty 028 «Management of socio-cultural activities»

Показники	Рівень вищої освіти	
	Перший – бакалаврський	Другий – магістрський
Зміст компетентності	Здатність розв'язувати складні спеціалізовані завдання та практичні проблеми у соціокультурній сфері, у сфері освіти та науки, що передбачає застосування теорій та методів менеджменту культури і характеризується комплексністю та невизначеністю умов	Здатність розв'язувати складні завдання і проблеми в менеджменті соціокультурної діяльності або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог до практичного застосування набутих компетентностей

Джерело: розроблено на основі (Проекти..., 2016–2017)
 Source: developed on the basis of (Proekty..., 2016–2017)

Таким чином, як бачимо, здатність вирішувати складні спеціалізовані завдання та практичні проблеми комплексно у невизначених умовах вже характеризує діяльність менеджера-бакалавра як суб'єкта діяльності, а програма підготовки магістра передбачає ще більш «просунутий» рівень, пов'язаний із ефективним використанням завдань інноваційного характеру у комплексі з невизначеними умовами та складними дослідницькими завданнями.

Відомо, що існує перелік від 30 до 100 вимог, що в цілому висуваються до формування якостей професійного менеджера (Димченко, 2013). Але можна з упевненістю стверджувати, що в світі немає жодної людини, яка б одна втілювала хоча б половину з них. У загальному виг-

ляді за запропонованим підходом *Н. Димченко* (2013) основа професійних якостей для менеджера має такий вигляд за кваліфікаціями: концептуальна, кваліфіковані людські стосунки, ділова (адміністративна), фахова (с. 10–11); за підходом *М. Діденко* (2013), набір професійно значущих якостей майбутніх менеджерів можна об'єднати у чотири блоки: лідерський, комунікативний, емоційно-вольовий, діяльнісний (с. 210).

Менеджер – це суб'єкт, управлінець ринкової орієнтації, який активно впроваджує ефективні умови господарювання, нововведення та досягнення науково-технічного прогресу, виважено враховує зміни в міжнародних відносинах, своєчасно впливає на кон'юнктуру та динаміку попиту, пропозиції, вміло перебудовує виробничо-господарську діяльність з урахуванням вимог ринку. Менеджер – це не тільки професіонал, це – особистість, яка є суб'єктом праці у сфері управління. Якісною характеристикою менеджера як суб'єкта праці є професіоналізм – риса, що показує рівень розвитку особистісних професійно необхідних якостей. Така інтеграція відбивається у визначенні, яке дають *Н. Жигайло, Р. Карпінська* (2014): «Професіонал – це суб'єкт професійної діяльності, який володіє високими показниками професіоналізму особистості й діяльності, має високий професійний та соціальний статус, і систему особистісно-дійової нормативної регуляції, що динамічно розвивається, постійно націлений на саморозвиток і самовдосконалення, на особистісні й професійні досягнення, які мають соціально-позитивне значення» (с. 230).

Як і в інших галузях менеджменту, менеджер у соціокультурній діяльності повинен розуміти свій головний обов'язок: забезпечення результативності роботи в досягненні цілей організації при ефективному та раціональному використанні наявних ресурсів. Концептуальними необхідними навичками тут стають когнітивні (пізнавальні) здібності сприймати організацію як ціле, мислення менеджера, вміння обробляти інформацію, планувати, виробляти та впроваджувати інноваційні ідеї.

Інновацію визначають як об'єкт, ідею, дію, які сприймаються споживачем (людиною або організаційною структурою) як нові (*Яголковський, 2007, с. 68*). Можна говорити про особистісну та групову інноваційність. Як об'єкт аналізу нас цікавить саме особистісна. Інноваційність – здатність людини на когнітивному і, якщо це необхідно, поведінковому рівнях забезпечити появу, сприйняття і можливу реалізацію цих ідей (*Там само, с. 72*). Але впровадження інноваційних ідей частіше за все виявляє значні труднощі на практиці, серед яких значна вага лежить на психологічних чинниках: стереотипності, консервативності тощо. Особливу важливість у їх подоланні може грати гнучкість мислення учасників інноваційного процесу. У цьому аспекті дуже цікавою є ідея мислення НІКС-методології, яку представляє у своїх роботах наукова школа відомого українського вченого *В. Рача* (*М. Аль Атум, О. Медведєва,*

О. Россошанська та ін.). Вона базується на гармонізованому формуванні чотирьох аспектів цілісного мислення: нечіткого, інтерактивного, креативного та системного. ВзаємоСОдія (термін школи) цих чотирьох аспектів дозволяє менеджерам ефективно генерувати інноваційне розв'язання погано структурованої проблемної ситуації. Ці аспекти повинні замінити традиційні аспекти мислення: чіткість, реактивність, стандартність, фрагментарність. У зв'язку з цим постає актуальним завдання на етапах підготовки бакалаврів та магістрів закладати фундамент цілісного (правильного) мислення менеджерів, яке буде включати таку компетенцію менеджерів до власного психологічного менеджменту за допомогою рефлексії як основи для виділення в навколишньому середовищі нових об'єктів, нових зв'язків між ними, побудови нових категорійних моделей, пошуку нових способів представлення їх поняттєвої сутності та онтологічної інтерпретації проектної діяльності (Рач & Медведєва, 2015, с. 110). Тобто мова йде про окремий вид мислення – «інноваційне мислення», яке уподібнюють гнучкому, креативному, творчому, і визначається як здатність людини змінювати настанови в умовах постійно змінної реальності.

В умовах навчального процесу підготовки менеджерів соціокультурної діяльності на 3–4-му роках навчання нами було запропоновано курс «Комплексного психологічного тренінгу з розвитку креативності», який, на нашу думку, міг би частково реалізовувати завдання підготовки менеджерів як суб'єктів інновацій. Курс був призначений для студентів освітніх програм «Менеджмент модельного бізнесу», майбутні професії яких пов'язані з пошуком, втіленням та аналізом впровадження нових творчих рішень у різних видах діяльності – управлінській, творчій, інноваційній. До реалізації комплексного тренінгу було включено теоретичну (лекційну) частину: викладання базових уявлень про сутність креативності/інноваційності, знайомство з підходами до їх визначення, опис основних аспектів її вивчення; знайомство з новими методами розвитку креативності як першого кроку до інноваційності. Певна увага приділялася питанням впливу творчого середовища, спілкування та міжособистісної взаємодії на формування креативності суб'єкта. Практична частина програми тренінгу включала тренування креативності за допомогою навчальних та практичних ситуацій, вправ, підготовки творчих завдань, складання власної програми саморозвитку креативності. До самостійної роботи також увійшло засвоєння та знайомство з теоретичним матеріалом наукової періодики, присвяченої проблемам готовності до впровадження інновацій та розвитку креативності, написання власних есе. Процесуальна характеристика комплексного тренінгу як тренування розвитку креативності студентів передбачала: засвоєння та перетворення теоретичної інформації у сфері психології розвитку креативності за допомогою механізмів рефлексії на розвинуту навичку, звички до

інноваційного мислення; психологічне моделювання власної індивідуальної (унікальної) структури креативності; розроблення та реалізацію програми кар'єрного саморозвитку; розроблення креативних проєктів у навчальній/професійній сфері. Два роки впровадження тренінгу показали, що необхідно щорічно переглядати як деякі теоретичні положення, так і практичні напрацювання програми, роблячи її більш актуальною та спрямованою на підвищення конкурентоспроможності менеджерів як суб'єктів інновацій.

4. Висновки та обговорення результатів **Conclusions and discussion of results**

Результати проведеного дослідження дозволяють визначити важливість підготовки менеджерів соціокультурної сфери до впровадження інновацій безпосередньо як їх суб'єктів та дійти таких висновків:

1. У сучасних умовах підвищуються вимоги до особистісних професійних рис, необхідних для виконання функцій менеджера соціокультурної діяльності. Більшість із них пов'язана з умовами невизначеності та інноваційності, в яких сам менеджер виступає як суб'єкт.

2. Такі риси мають не тільки вроджений характер, а можуть бути розвинуті у спеціально організованих умовах. На початку професійної кар'єри менеджера у цьому процесі провідну роль грають умови вищого навчального закладу, який має прищепити майбутньому фахівцю необхідні для виконання професійних обов'язків риси – сучасне мислення. Для нинішнього покоління керівників стає актуальною наявність нечіткого, інтерактивного, креативно-конструктивного, системного мислення, яке можна було б назвати позитивним та правильним, що долає перешкоди і бар'єри, які ми встановлюємо самі собі і які виникають у світі, де частіше проявляються хаос і безладдя. Завдання менеджера – формувати в собі ресурси для заохочення як групової, так й індивідуальної творчості, джерело яких у психологічному менеджменті – професійній рефлексії та саморозвитку.

3. Формування ефективного менеджера як суб'єкта інновацій повинно враховувати нові тенденції в науці: педагогіці, психології, теорії та практиці менеджменту, бути гнучким та пристосовуватися під запити ринку праці.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає у виявленні впливу ефективно організованої навчально-практичної діяльності на саморозвиток та формування менеджера соціокультурної діяльності як суб'єкта інновацій.

Практичне значення роботи виявляється в можливості запроваджувати на рівні форм та методів викладацької діяльності ефективні сучасні ідеї щодо формування інноваційного (правильного) мислення у

менеджера, прищеплювати студентам навички до опанування дійовими технологіями саморозвитку та самонавчання фахівця протягом усього професійного періоду життя.

Перспективи подальших наукових розвідок полягають у тому, щоб на основі нашого теоретичного дослідження за допомогою опитування випускників – менеджерів соціокультурної сфери, які вже працюють, інших стейкхолдерів ринку професійних соціокультурних послуг – визначити значущі якості для організації управління діяльністю як суб'єкта інновацій та ефективні методики і методи їх формування в умовах навчання у вищому навчальному закладі.

Література

- Аль Атум М. Метод планирования содержания мягких проектов по критерию важности формируемых компетентностей. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2014. № 3 (51). С. 116–129.
- Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер : для руководителя-практика. Пер. с англ. Москва : Дело, 1991. 365 с.
- Глушман Т. М. Компоненти професійної культури майбутнього менеджера організацій. *Scientific Journal «ScienceRise: Pedagogical Education»*. 2016. № 5 (1). С. 8–13.
- Димченко Н. С. Модель сучасного менеджера-професіонала. *Вісник Сумського національного аграрного університету Серія «Економіка і менеджмент»*. 2013. Вип. 12 (58). С. 10–13.
- Діденко М. С. Професійно значимі якості особистості менеджера організацій: теоретичний аспект. *Міжнародний науковий форум: соціологія, психологія, педагогіка, менеджмент*. 2013. Вип. 13. С. 201–211.
- Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. Пер. с англ. Москва : Вильямс, 2004. 272 с.
- Дудар Т. Г., Мельниченко В. В. Інноваційний менеджмент. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 250 с.
- Дупак Н. В. Стандартизація в галузі освіти як комплексна проблема. *Вісник Житомирського держ. ун.-ту*. 2010. Вип. 52. С. 53–57.
- Жигайло Н. І., Карпінська Р. І. Психологія професійного і духовного становлення керівника. *Проблеми сучасної психології*. 2014. Вип. 24. С. 228–239.
- Краснова Л. В. Управление инновациями: работа в команде и задачи менеджера. *Известия РГПУ им. А. И. Герцена*. 2008. С. 336–340.
- Обґрунтування парадигми менеджмент-освіти у соціокультурній сфері. За ред. Я. М. Мартинишина. Біла Церква : Вид. О. В. Пшонківський, 2017. 509 с.
- Проекти стандартів вищої освіти. 028 Менеджмент соціокультурної діяльності (бакалавр, 2016, магістр 2017). doi: mon.gov.ua/ua/osvita/visha-osvita/naukovo-metodichna-rada-ministerstva-osviti-i-nauki-ukrayini/proekti-standartiv-vishoyi-osviti (дата звернення : 10.03.2018).

- Рач В. А., Медведєва О. М. Комунікаційно-знаннява онтологія формування мисленневої НІКС-методології менеджерів проєктів. *Управління проєктами та розвиток виробництва*. 2015. № 4 (56). С. 109–123.
- Россошанская О. В. Культурный контекст проекта как элемент компетентностного подхода в управлении проектами. *Управління проєктами та розвиток виробництва*. 2010. № 2 (34). С. 147–155.
- Тодорова І. С., Бульченко Д. В. Розвиток креативно-інноваційного потенціалу майбутніх менеджерів. *Психологія і особистість*. 2017. № 1 (11). С. 258–267. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.260215>
- Яголковский С. Р. Психология креативности и инноваций. Москва : ВШЭ, 2007. 157 с.
- Freeman R. E. *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Boston : Pitman, 1984. 275 p.
- Individual Competence Baseline for Project, Program and Portfolio Management. Version 4.0. IPMA Global Standard. 2015. URL: products.ipma.world/wpcontent/uploads/WEB.pdf. (дата звернення : 05.02.2018).

Стаття надійшла до редакції 20.02.2018

References

- Al Atum, M. (2014). Metod planirovaniia sodержaniia miagkikh proektov po kriteriiu vazhnosti formiruemykh kompetentnostei [The method of planning soft projects by the criterion of the importance of the formed competencies]. *Upravlinnia proektami ta rozvitok virobnytstva [Project management and production development]*, 3 (51), 116-119 (in Russ.).
- Didenko, M. S. (2013). Profesijno znachymi iakosti osobystosti menedzhera orhanizatsij: teoretychnyj aspekt [Professionally significant personality qualities of the manager of organizations: theoretical aspect]. *Mizhnarodnyj naukovyj forum: sotsiologhiia, psykhologhiia, pedahohika, menedzhment [International scientific forum: sociology, psychology, pedagogy, management]*, 13, 201-211 (in Ukr.).
- Druker, P. F. (2004). *Zadachy menedzhmenta v XXI veke [Management tasks in the 21st century]*. (Trans. in Eng.). Moscow: Vyliams (in Russ.).
- Dudar, T. H., & Melnychenko, V. V. (2008). *Innovatsijnyj menedzhment [Innovation management]*. Ternopil: Ekonomichna dumka (in Ukr.).
- Dupak, N. V. (2010). Standartyzatsiia v haluzi osvity iak kompleksna problema [Standardization in the field of education as a complex problem]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzh. un.-tu [Bulletin of Zhytomyr State University]*, 52, 53-57 (in Ukr.).
- Dymchenko, N. S. (2013). Model suchasnoho menedzhera-profesionala [Model of modern manager-professional]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Seriiia «Ekonomika i menedzhment» [Bulletin of the Sumy National Agrarian University. Series «Economics and Management»]*, 12 (58), 10-13 (in Ukr.).
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

- Hlushman, T. M. (2016). Komponenty profesijnoi kultury majbutnoho menedzhera orhanizatsij [Components of the professional culture of the future manager of organizations]. *Scientific Journal «ScienceRise: Pedagogical Education*, 5 (1), 8-13 (in Ukr.).
- Iagolkovskii, S. R. (2007). *Psikhologiiia kreativnosti i innovatsii [Psychology of creativity and innovation]*. Moscow: VShE (in Russ.).
- Individual Competence Baseline for Project, Program and Portfolio Management. Version 4.0. IPMA Global Standard. 2015. Retrieved from <http://products.ipmaworld/wpcontentWEB.pdf>.
- Krasnova, L. V. (2008). Upravlenie innovatsiiami: rabota v komande i zadachi menedzhera [Innovation management: teamwork and manager tasks]. *Izvestiia RGPU im. A. I. Gertsena [News of the RSPU. A. I. Herzena]*, 336-340 (in Russ.).
- Martynynshyn, Y. M. (Ed.). (2017). *Obgruntuvannia paradyhmy menedzhment-osvity u sotsiokulturnij sferi [Substantiation of the paradigm of management education in the socio-cultural sphere]*. Bila Tserkva: Vydavets O. V. Pshonkivskij (in Ukr.).
- Proekty standartiv vyschoi osvity. 028 Menedzhment sotsiokulturnoi diialnosti (bakalavr, 2016, mahistr 2017) [Projects of higher education standards. 028 Management of Socio-Cultural Activities (Bachelor, 2016, Master 2017)]. doi:mon.gov.ua/ua/osvita/visha-osvita/naukovometodichnaministerstva-nauki-ukrayini/proekti-standartiv-vishoyi-osvity (in Ukr.).
- Rach, V. A., & Medvedieva, O. M. (2015). Komunikatsijno-znannieva ontolohiia formuvannia myslennievoi NIKS-metodolohii menedzheriv proektiv [Komunikatsionno-znannieva ontology of the formulary of the UICS-methodological project manager]. *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva [Project management and production development]*, 4 (56), 109-123 (in Ukr.).
- Rossoshanskaia, O. V. (2010). Kulturnyi kontekst proekta kak element kompetentnostnogo podkhoda v upravlennii proektami [The cultural context of the project as an element of the competence approach in project management]. *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva [Project management and production development]*, 2 (34), 147-155 (in Russ.).
- Todorova, I. S., & Bulchenko, D. V. (2017). Rozvytok kreatyvno-innovatsijnoho potentsialu majbutnikh menedzheriv [Development of creativity and innovation potential of future managers]. *Psykhologhiia i osobystist [Psychology and personality]*, 1 (11), 258-267. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.260215> (in Ukr.).
- Vudkok, M., & Frensis, D. (1991). *Raskreposhchennyi menedzher: dlia rukovoditelia-praktik [Emancipated manager: for the head-practitioner]* (Trans. in Eng.). Moscow: Delo (in Russ.).
- Zhyhajlo, N. I., & Karpinska, R. I. (2014). Psykhologhiia profesijnoho i dukhovnoho stanovlennia kerivnyka [Psychology of professional and spiritual formation of the head]. *Problemy suchasnoi psykhologhi [Problems of modern psychology]*, 24, 228-239 (in Ukr.).

Received 20.02.2018

ГРУШИНА Аліна Ігорівна,

аспірант,

Національна академія керівних кадрів культури і мистецтв,

Київ, Україна, alinahrushyna@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5918-1833>

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ СФЕРИ КУЛЬТУРИ ТА МИСТЕЦТВ

Анотація. *Актуальність.* На сучасному етапі суспільного розвитку в умовах реформування економічної та політичної системи, трансформування та модернізації усіх сфер сучасного життя з'являються особливі вимоги до управління у галузі культури. Специфіка сучасного стану розвитку вітчизняного культурно-мистецького комплексу актуалізує проблему співвідношення двох базових тенденцій: з одного боку – збереження сформованих десятиліттями традиційних методів управління об'єктами культурної діяльності, з іншого – пошук нової інноваційної системи менеджменту та розвитку базової мережі культури, що зумовлює актуальність дослідження. *Мета і методи.* Мета статті полягає у виявленні особливостей формування системи менеджменту культурно-мистецької сфери. У дослідженні нами використано емпіричний і системний підходи, згідно з якими процеси управління у галузі культури, що застосовуються нині, проаналізовано у взаємозв'язку та розвитку. Також використано методи аналізу та синтезу. *Результати.* Основні результати дослідження полягають у виявленні особливостей та специфіки формування системи управління вітчизняною мережею закладів культури. Акцентовано увагу на використанні стратегічно орієнтованих та інноваційних механізмів менеджменту культурно-мистецького комплексу. *Висновки та обговорення.* Наукова новизна одержаних результатів полягає у виокремленні специфічних характеристик вітчизняної системи менеджменту галузі культури відповідно до сучасних умов ринкової економіки, які є основними стратегічними векторами розвитку галузі. Сформовані наукові і прикладні положення щодо створення ефективної системи менеджменту галузі культури можуть бути застосовані органами державної влади і місцевого самоврядування у процесі формування основних засад культурної політики.

Ключові слова: менеджмент, культура, система управління, культурна політика, держава.

Грушина Аліна Ігорівна, аспірант, Национальная академия руководящих кадров культуры и искусств, Киев, Украина, alinahrushyna@gmail.com

Особенности организации системы менеджмента сферы культуры и искусств

Аннотация. *Актуальность.* На современном этапе общественного развития в условиях реформирования экономической и политической системы, трансформации и модернизации всех сфер современной жизни возникают осо-

бые требования к управлению в области культуры. Специфика современного состояния развития отечественного культурно-художественного комплекса актуализирует проблему соотношения двух базовых тенденций: с одной стороны – сохранение сложившихся десятилетиями традиционных методов управления объектами культурной деятельности, с другой – поиск новой инновационной системы менеджмента и развития базовой сети культуры, который обуславливает актуальность исследования. *Цель и методы.* Цель статьи заключается в выявлении особенностей формирования системы менеджмента культурно-художественной сферы. В исследовании нами использован эмпирический и системный подходы, согласно которым процессы управления в области культуры, применяемые в настоящее время, проанализированы во взаимосвязи и развитии. Также использованы методы анализа и синтеза. *Результаты.* Основные результаты исследования заключаются в выявлении особенностей и специфики формирования системы управления отечественной сетью учреждений культуры. Акцентировано внимание на использовании стратегически ориентированных и инновационных механизмов управления культурно-художественного комплекса. *Выводы и обсуждение.* Научная новизна исследования заключается в выделении специфических характеристик отечественной системы менеджмента области культуры в соответствии с современными условиями рыночной экономики, которые являются основными стратегическими векторами развития отрасли. Сформированные научные и прикладные положения по созданию эффективной системы менеджмента области культуры могут быть применены органами государственной власти и местного самоуправления в процессе формирования основных принципов культурной политики.

Ключевые слова: менеджмент, культура, система управления, культурная политика, государство.

Hrushyna Alina, Graduate Student, National Academy of Managerial Staff of Culture and Arts, Kiev, Ukraine, alinahrushyna@gmail.com

Organization peculiarities in the system of management in the culture and arts sphere

Abstract. *Actuality.* At the present stage of social development in the conditions of reforming the economic and political system, transformation and modernization of all spheres of modern life, special requirements for management in the field of culture are created. The specificity of the current state of development of the national cultural-artistic complex actualizes the problem of the correlation of two basic trends: on the one hand, the preservation of traditional methods of managing cultural objects created by decades, on the other hand, the search for a new innovative management system and the development of the basic network of culture, which determines the relevance of the research. *Purpose and methods.* The purpose of the paper is to identify the peculiarities of the formation of the management system of the cultural and artistic sphere. In the study, we used the empirical and systematic approaches according to which the processes of management in the field of culture, which are being used today, are analyzed in the interconnection and development. Methods of analysis and synthesis are also used. *Results.* The main results of the study are to

identify the peculiarities and specifics of the formation of a management system of the domestic network of cultural institutions. The emphasis is placed on the use of strategically oriented and innovative mechanisms of management of the cultural and artistic complex. *Conclusions and discussion.* The scientific novelty of the findings is to highlight the specific characteristics of the domestic system of management in the cultural sector in accordance with the current conditions of a market economy, which are the main strategic vectors of the industry's development. The formed scientific and applied provisions concerning the formation of an effective system of management of the cultural field can be applied by state authorities and local self-government in the process of formation on the basic principles of cultural policy.

Keywords: management, culture, management system, cultural policy, state.

1. Актуальність проблеми **Actuality of problem**

Інтеграція культури сучасного світу, яка сьогодні є основною характеристичною ознакою розвитку суспільства, вимагає принципово нової системи управління культурно-мистецьким комплексом у цілому і закладами культури зокрема, що дозволить розробити відповідні методи забезпечення їхнього розвитку. Враховуючи те, що система менеджменту сфери культури включає на сьогодні методи, важелі й інструменти лише суб'єктів управління державної вертикалі, це зумовлює необхідність проведення відповідних наукових досліджень на рівні закладів та організацій, що функціонують на вітчизняному ринку.

Стан вивчення проблеми. Значну роботу за цією проблематикою було проведено як вітчизняними, так і зарубіжними вченими. Зокрема, це питання розглядали вчені різних галузей науки через велику кількість призм. Наприклад, саме державне регулювання діяльності культурно-мистецької сфери серед світових науковців досліджували Г. Костандаке (Costandace, 2014), М. Драгичевич-Шешич (2000), С. Смітгуйсен (Smithuijsen, 1998), Р. Фішер (Fisher, 1994), Г. Чартренд (Chartrand, 1989). Спроби аналізу здійснювалися неодноразово й українськими науковцями, зокрема такими, як О. Антонюк (2011), О. Безгін (2013), О. Кузьмук (2010), Л. Танюк (2004), Н. Фесенко (2015) та ін.

Невирішені питання. Однак сучасні умови вимагають перегляду основних положень науки та адаптації їх до сьогодення. Занепад закладів культури як базису розвитку культури та мистецтва зумовлений відсутністю відповідної системи менеджменту в цій галузі, а мінімізація державної підтримки позбавляє їх життєздатності. Отже, нині питання управління в галузі культури є недостатньо дослідженими, а проблема формування адекватної ринковим умовам системи менеджменту у сфері культури не вирішеною.

2. Мета і методи дослідження

Purpose and research methods

Мета статті полягає у виявленні особливостей формування ефективної системи менеджменту культурно-мистецької сфери.

Методологічною основою дослідження є діалектичний, системний та історичний підходи до вивчення економічних явищ і процесів, фундаментальні положення економічної теорії, наукові здобутки провідних вчених, присвячені проблемам управління в галузі культури.

У ході дослідження використано такі спеціальні методи: аналізу – при узагальненні наукових концепцій і підходів менеджменту; логічного узагальнення – під час узагальнення наявних методичних підходів та специфіки управління в галузі культури; функціональний і системно-структурний – при виокремленні особливостей системи менеджменту культурно-мистецького комплексу, а також спектр методів, притаманних теоретичному й емпіричному рівням наукового пізнання.

Інформаційна база дослідження. Отримані результати ґрунтуються на положеннях економічної й управлінської теорій, наукових працях провідних вітчизняних і зарубіжних учених щодо управління в галузі культури, а також нормативно-законодавчих актах та результатах власних досліджень автора.

3. Результати дослідження

Research results

Сьогодні культура і мистецтво – індикатори прогресивного поступу територіальних спільнот людей та ресурс відновлення активного економічного життя. Культура становить не тільки потужний засіб збереження єдності поколінь народу, підвищення престижу та створення інвестиційної привабливості країни чи регіону, а також є важливим інструментом національної безпеки і формування демократичного громадянського суспільства. Нині ми неодноразово стикаємось із проблемою виховання культурного та освіченого населення країни та все частіше повертаємось до того, що культура виступає фактором особистого зростання індивідів та країни в цілому в умовах глобалізації.

Дослідник *Л. Танюк* у своїй роботі (2004) пише: «Чим вимірюється економіка? Культурою. Чим вимірюється культура? Економікою» (с. 2). До усвідомлення такої аксіоматичної взаємозалежності країни Західної Європи прийшли ще чверть століття тому, коли почали підтримувати перші паростки підприємництва в культурі – незалежні музичні центри, дизайнерські майстерні, кіностудії тощо. Глибинне усвідомлення того, що основою економічного розвитку будь-якої країни є створення і збереження її культурних цінностей, і що культура виступає головним

рушієм і показником економічних змін, з'явилося не так давно – в середині та наприкінці 90-х рр. минулого століття.

Так, поряд із взаємозалежністю «економіка – культура – економіка», зважаючи на сучасний стан культурно-мистецького комплексу, доцільно поставити поняття менеджменту. На нашу думку, такий менеджмент має бути спрямований на ефективне функціонування всього культурного комплексу країни з метою його подальшого розвитку. Таким чином, приходимо до висновку, що механізм менеджменту культурно-мистецького сектора має бути стратегічно орієнтованим.

Враховуючи трансформаційні процеси в економіці нашої країни, модернізація менеджменту культури має відбутись у розрізі таких аспектів, як його децентралізація та кадрова оптимізація. Так, у розрізі макроекономічного аспекту процес передачі повноважень стає невід'ємним від передачі відповідальності за реалізацію загальнодержавних і місцевого рівня стратегічних завдань у сфері культурного та соціально-економічного розвитку.

Дослідник *О. Антонюк* (2011) зазначає, що у ролі складової соціального управління сучасна парадигма менеджменту культурно-мистецького комплексу передбачає, «по-перше, активне впровадження як науково-аналітичних підходів в управлінні, так і стратегічного цільового управління; по-друге, посилення централізованого державного управління в регулюванні духовно-культурних відносин, а водночас – посилення регіонального, муніципального управління і самоврядування; по-третє, формування дійової системи добору, підготовки і використання професійних управлінських кадрів» (с. 104).

Разом із цим, доцільно також здійснити налагодження ефективних інформаційно-культурних зв'язків у регіональному розрізі (горизонтальний рівень), зокрема між регіонами та всередині областей країни. Така міжсекторна взаємодія професійного характеру сприятиме просуванню спільних цінностей та створенню нових партнерств, що мають на меті розвиток культурних індустрій, а також дозволить реалізувати ряд корпоративних міжгалузевих проектів.

Г. Костандаке в своїх працях описує основні заходи побудови моделі управління, яка була розроблена та прийнята органами державної влади Республіки Молдови в період переходу країни до ринкових відносин (Costandace, 2014, р. 106): введення нової організаційно-правової форми некомерційних організацій; запровадження договірних відносин між закладами культури та їх засновниками; зміна механізму бюджетного фінансування.

Науковець стверджує, що необхідний симбіоз ринку та державного регулювання, а в першу чергу має відбутися реформа організаційно-економічного механізму фінансування підприємств культури і мистецтв.

Так, менеджмент культурно-мистецького комплексу є своєрідною складовою частиною управління та політики держави, який спирається на відповідну методологію. Вона «містить, з одного боку, систему найзагальніших принципів, положень і методів як основу наукових знань з управління культурно-мистецькою сферою, а з іншого, – сукупність прийомів, способів і процедур дослідження механізму управління» (Антонюк, 2004, с. 105).

Якщо говорити про механізм менеджменту в культурі, то в цілому він здійснюється відповідно до загальних підходів управління, зокрема, передбачає таку функцію, як планування. В цьому контексті планування являє собою процес, під час якого формується мета функціонування та перспективного розвитку культурно-мистецького комплексу, поетапна реалізація розподілу наявних ресурсів, а також формування ефективної структури управління державними органами влади та місцевого самоврядування, інших організацій культури.

В межах реалізації такої функції, як планування, важливим етапом є визначення ролі та впливу держави, інституціональних організацій у діяльності всієї базової мережі закладів культури (Khosrowpour, 2005). Формування їх чіткої мети діяльності, основних стратегічних завдань забезпечить базу для побудови ефективної структури управління культурно-мистецьким комплексом.

Таким чином, ми приходимо до висновку, що будь-яка модель менеджменту культурно-мистецьким комплексом у цілому чи окремим закладом культури або проектом спирається на засади державної культурної політики, що і зумовлює роль та вплив держави на розвиток усього комплексу культури.

Нарівні із плануванням важливою функцією в менеджменті є мотивація, зокрема, персоналу. В галузі культури вона відіграє значну роль, що пов'язано вже з вище згаданими факторами низького рівня престижу праці та її оплати. Саме в процесі мотивації відбувається спонукання та активізація персоналу до ефективної праці, результативних дій, а також досягнення поставленої мети. За допомогою матеріального і морального стимулювання працівників галузі культури, зазначає *О. Антонюк* (2004), відбувається збагачення змісту їхньої праці. Саме таке стимулювання дає можливість керівництву створити необхідні умови для зрощення творчого потенціалу працівників, їхнього подальшого розвитку, а також здійснювати контроль та спостереження з метою перевірки діяльності з усіх допустимих сторін, оцінити кількісні та якісні показники результативності державних установ, закладів та організацій культури.

«Продукти» культурної діяльності, як і будь-які послуги, не можна продемонструвати, спробувати, побачити і оцінити до отримання. Вони більше пов'язані з феноменами свідомості (сприйняття, розуміння,

мислення, переживання тощо) і не здатні до зберігання. Їх виробництво часто збігається зі споживанням (перегляд вистави, кінофільму, прослуховування концерту, читання книги тощо; книга, яку не читають, і картина, на яку не дивляться, та ін. не є художніми цінностями). Більше того, на відміну від продуктів матеріального виробництва, що знищуються в процесі споживання (взуття зношується, овочі з'їдаються), культурні цінності в процесі споживання здатні нарощувати свою цінність (чим більша кількість людей прочитали книгу, побачили картину, почули концерт, тим вища їхня соціальна значимість).

Дослідження показують, що робота у сфері культури має низький статус і престиж, які породжують у працівників невдоволення своєю працею і високу плинність кадрів, що зумовлено також і оплатою праці в культурно-мистецькому комплексі. Особливо важливою для контактного персоналу сфери культури (персоналу, який безпосередньо обслуговує споживачів) стає задоволеність, оскільки такий стан працівників сприяє не тільки зростанню організаційної ефективності, соціальної стабільності, а й є найважливішим фактором у створенні якісної послуги. Тому діяльність менеджера сфери культури в культурно-екологічній моделі вимагає від нього великої творчої самовіддачі і має здійснюватися на більш високому рівні культурного антрепренерства.

Антрепренерство в культурі – форма менеджменту, що відрізняється високим ступенем особистої відповідальності антрепренера за кінцевий культурний продукт. Воно передбачає наявність у суб'єкта управління національно орієнтованої культурної місії, навичок стратегічного мислення, здатності до творчої діяльності, вміння привносити в справу пристрасність, ентузіазм. Антрепренери, як правило, створюють організації та докладають величезних зусиль для реалізації культурної місії; вони наче вибудовують міст між економічно орієнтованим механізмом культури і творчим процесом. Звідси випливає, що необхідна спеціальна підготовка менеджерів сфери культури, а таке стратегічне завдання можливо вирішити лише при тісній взаємодії освітньої та культурної вертикалі державного управління.

Не менш важливою в менеджменті культурно-мистецьким комплексом є реалізація функції координування. Зазначена функція передбачає балансування дій щодо досягнення стратегічних цілей, узгодження роботи усіх структурних частин галузі культури за допомогою раціоналізації комунікаційних зв'язків між ними.

Загалом теорія менеджменту у своїй вузькій специфіці виділяє такі ключові значення та методологічні принципи, як об'єктивність та історизм. Так, принцип об'єктивності, як зазначає *О. Антонюк* (2004) у своїй праці, спрямований на переосмислення об'єктивних закономірностей та чинників, що формують тенденції процесів культурно-мистецького розвитку.

Щодо принципу історизму, то мається на увазі осмислення процесу управління в галузі культури в певний історичний період, якому притаманні ті чи інші риси і ключові чинники розвитку та гальмування (Грушина, 2017). О. Антонюк зазначає, що важливим є оцінювати процес еволюції моделей управління, що склались історично, аналізувати їх змістовність та структурні компоненти, основні тенденції розвитку.

Істотним у моделі управління культурно-мистецьким комплексом є збереження державного патерналізму по відношенню до культури, надання можливості для різних форм підприємництва у цій сфері. Аналіз тенденцій розвитку менеджменту культури (Фесенко, 2015; Fisher, 1994) доводить, що в країнах ЄС, США держава дотримується стратегії підтримки культури, яка спрямована не тільки на бюджетне фінансування, але, насамперед, на створення сприятливих умов для залучення позабюджетних коштів (Грушина, 2015).

Так, об'єктом у такому випадку виступає цілісна структура культурно-мистецького комплексу країни, який функціонує під безпосереднім впливом суб'єктів, із метою досягнення таких цілей, як реалізація програмно-цільового методу управління, що характерно для галузі культури. При цьому система менеджменту повинна передбачати дотримання таких принципів, як системність, ефективність, прозорість та публічність, а також інноваційність, що в умовах сьогодення є невід'ємною частиною процесу розвитку.

Таким чином, система менеджменту культурно-мистецького комплексу охоплює такі структурні елементи та частини, як безпосередня культурно-мистецька діяльність об'єднань, що є носіями культурних цінностей та споживачами культурного продукту; інституційна мережа, що охоплює культурні організації, культурно-освітні заклади, творчі об'єднання та ін.; індустрії в галузі культури, які здійснюють власну діяльність як на професійному рівні, так і на аматорських засадах.

Осмислюючи сутність менеджменту та його специфіку в галузі культури, слід зазначити, що на стан і перспективні вектори розвитку механізму управління культурно-мистецьким комплексом впливають наступні фактори: по-перше, загальноосвітні тенденції розвитку менеджменту; по-друге, динаміка соціокультурних процесів інтеграції, глобалізації та інтернаціоналізації українського суспільства, зумовлена їх трансформаційними процесами; по-третє, масове споживання і застосування у виробництві інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій та засобів.

Отже, ми можемо виокремити ряд особливостей системи менеджменту культурно-мистецького комплексу країни відповідно до ринкових умов: стратегічна орієнтованість управлінського механізму та всього апарату культурної політики країни; модернізація у напрямку децентралі-

зації управлінської моделі; оптимізація кадрового потенціалу, що вимагає долучення до про-цесу побудови ефективного механізму менеджменту освітніх структур влади та управління.

4. Висновки та обговорення результатів **Conclusions and discussion of results**

Результати проведеного дослідження системи менеджменту в галузі культури і мистецтв та її специфіки дозволяють дійти таких висновків:

1. Менеджмент культурно-мистецького комплексу є своєрідною складовою частиною управління та політики держави, який спирається на відповідну методологію. Вона містить, з одного боку, систему найзагальніших принципів, положень і методів як основу наукових знань з управління культурно-мистецькою сферою, а з іншого, – сукупність прийомів, способів і процедур дослідження механізму управління.

2. Система менеджменту культурно-мистецької сфери охоплює такі структурні елементи та частини, як безпосередня культурно-мистецька діяльність об'єднань, що є носіями культурних цінностей та споживачами культурного продукту; інституційна мережа, що охоплює культурні організації, культурно-освітні заклади, творчі об'єднання та ін.; індустрії в галузі культури, які здійснюють власну діяльність як на професійному рівні, так і на аматорських засадах.

3. Особливостями системи менеджменту вітчизняного культурно-мистецького комплексу виступають: стратегічна орієнтованість управлінського механізму та всього апарату культурної політики країни; модернізація у напрямку децентралізації управлінської моделі; оптимізація кадрового потенціалу, що вимагає залучення до процесу побудови ефективного механізму менеджменту освітніх інституцій.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у виокремленні специфічних характеристик вітчизняної системи менеджменту галузі культури і мистецтва відповідно до сучасних умов ринкової економіки, які, на відміну від інших, є основними стратегічними векторами розвитку галузі культури та системи управління нею.

Практичне значення одержаних результатів. Сформовані наукові і прикладні положення щодо формування, функціонування і розвитку культурно-мистецької сфери та системи його менеджменту можуть бути застосовані місцевими органами державної влади і місцевого самоврядування у процесі планування соціально-економічного розвитку галузі культури та реалізації заходів щодо вдосконалення культурної політики.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі може стати розробка механізму реалізації та функціонування вітчизняної системи менеджменту в галузі культури і мистецтв, адекватної сьгоднішнім умовам.

Література

- Антонюк О. В Менеджмент культурно-мистецької сфери. *Часопис Національної музичної академії України ім. П. І. Чайковського*. 2011. № 2. С. 104–110.
- Безгін О. І. Культурна політика та мистецька освіта: моделювання процесів. Київ : Інститут культурології, 2013. 176 с.
- Грушина А. І. Аналіз розвитку системи стратегічного управління фінансовими ресурсами організацій сфери культури. *Бізнес Інформ*. 2017. № 1. С. 302–307.
- Грушина А. І. Моделі фінансування закладів культури і мистецтв: міжнародний досвід. *Економіка і менеджмент культури*. 2015. № 2. С. 85–91.
- Драгичевич-Шешич М. Культура: менеджмент, анимация, маркетинг. Новосибирск : Тигра, 2000. 227 с.
- Кузьмук О. В. Зарубіжний досвід взаємодії держави з підприємницькими структурами сфери культури. *Аналітичні записки Відділу соціокультурних та етнонаціональних досліджень*. URL: <http://old.niss.gov.ua/Monitor/February/2.htm> (дата звернення : 25.01.2018).
- Культурная спадщина, менеджмент, маркетинг. Роля ў развіцці музея. Мінськ : Нацыянальная бібліятэка Беларусі, 2010. 201 с.
- Танюк Л. Культурна інновація України. *Голос України*. 2004. URL: http://gazeta.dat.ua/kultura_yak_kaapital.html (дата звернення : 25.01.2018).
- Фесенко Н. С. Загальні принципи адміністрування сферою культури в країнах – членах ЄС та США. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип.1. С. 1–7.
- Chartrand H. The Arm's Length Principle and the Arts: An International Search for Models of Support. New York : American Council for Arts, 1989. 198 p.
- Costandace G. Analisis of mechanism financing of cultural sphere. *Economy of Moldova*. 2014. № 1. P. 102–114.
- Fisher R. Introduction to the Position of Independent or Quasi Independent Agencies & Foundations in Cultural Sector in Britain. A Report to the CIRCLE Round Table. London : Britain Publishers, 1994. 58 p.
- Khosrowpour M. Practicing E-government: A Global Perspective. Hershey : Idea Group Pub, 2005. 457 p. DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-59140-637-2>
- Smithuijsen C. Demonopolizing Culture. Privatization and Culture: Experiences in the Arts, Heritage and Cultural Industries in Europe. Dordrecht : Kluwer Academic Publishers, 1998. 84 p.

Стаття надійшла до редакції 16.02.2018

References

- Antoniuk, O. V (2011). Menedzhment kulturno-mystetskoï sfery [Management of cultural and artistic sphere]. *Chasopys Natsionalnoi muzychnoi akademii Ukrainy im. P. I. Chaikovskoho* [The journal of the National Music Academy of Ukraine named after. P. I. Tchaikovsky], 2, 104-110 (in Ukr.).

- Bezghin, O. I. (2013). *Kulturna polityka ta mystetska osvita: modeliuvannia protsesiv [Cultural politics and artistic education]*. Kyiv: Instytut kulturolohii (in Ukr.).
- Chartrand, H. H. (1989). *The Arm's Length Principle and the Arts: An International Search for Models of Support*. New York: American Council for Arts.
- Costandace, G. (2014). Analysis of mechanism financing of cultural sphere. *Economy of Moldova, 1*, 102-114.
- Drahychevych-Sheshych, M. (2000). *Kultura: menedzhment, animacija, marketing [Culture: management, animation, marketing: trudged]*. Novosibirsk: Tigra (in Russ.).
- Fesenko, N. S. (2015). Zagalni pryncypy administruvannya sferoyu kultury v krayinax – chlenax YeS ta SShA [General principles of administration of culture in the EU member states and the USA]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia [Theory and practice of public administration], 1*, 1-7 (in Ukr.).
- Fisher, R. (1994). *Introduction to the Position of Independent or Quasi Independent Agencies & Foundations in Cultural Sector in Britain. A Report to the CIRCLE Round Table*. London: Britain Publishers.
- Hrushyna, A. I. (2015). Modeli finansuvannia zakladiv kultury i mystetstv: mizhnarodnyj dosvid [Models of financing of cultural and arts institutions: international experience]. *Ekonomika i menedzhment kultury [Economy and management of culture], 2*, 85-91 (in Ukr.).
- Hrushyna, A. I. (2017). Analiz rozvytku systemy stratehichnoho upravlinnia finansovymy resursamy orhanizatsij sfery kultury [Analysis of the development of the system of strategic management of financial resources of organizations of the cultural sphere]. *Biznes Inform [Business Inform], 1*, 302-307 (in Ukr.).
- Khosrowpour, M. (2005) *Practicing E-government: A Global Perspective*. Hershey: Idea Group Pub. DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-59140-637-2>
- Kuzmuk, O. V. (2014). Zarubizhnyj dosvid vzaïemodii derzhavy z pidpriïemnytskymy strukturamy sfery kultury [Foreign experience of co-operation of the state with the enterprise structures of sphere of culture]. *Analitychni zapysky Viddilu sotsiokulturnykh ta etnonatsionalnykh doslidzhen [Analytical notes to the Department of Socio-Cultural and Ethnonational Studies]*. Retrieved from <http://old.niss.gov.ua/Monitor/February/2.htm> (in Ukr.).
- Nacyjanalnaja biblijatjeka Belarusi (2010). *Kulturnaja spadchyna, menedzhment, marketyng. Rolja w razvicci muzeja. [Cultural heritage, management, marketing. Their role in the development of museum]*. Minsk: Author (in Bel.).
- Smithuijsen, C. (1998). *Demonopolizing Culture. Privatization and Culture: Experiences in the Arts, Heritage and Cultural Industries in Europe*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Taniuk, L., & Butsenko, O. (2014). Kulturna innovatsiia Ukrainy [Cultural innovation of Ukraine]. *Holos Ukrainy [Voice of Ukraine]*. Retrieved from http://gazeta.dt.ua/kultura_yak_kapital.html (in Ukr.).

Received 16.02.2018

ФЕЙЧЕР Оксана Олександрівна,

аспірант,

Національна академія керівних кадрів культури і мистецтв,

Київ, Україна, feicher@i.ua

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3608-3111>

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД КОРОЛІВСТВА ШВЕЦІЇ У ПОБУДОВІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИЩИМИ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ МИСТЕЦЬКОЇ ОСВІТИ

Анотація. *Актуальність.* Забезпечення якості в європейській системі управління мистецькою вищою освітою перебуває у стані динамічних змін, що зумовлено інтенсивними євроінтеграційними освітніми процесами. У більшості країн Європейського простору засновано установи, відповідальні за забезпечення якості в галузі вищої освіти, в тому числі й мистецької. Європейське бачення демократії зумовило зростання рівності у забезпеченні освітою, підвищення рівня освіченості населення, кількісне збільшення навчальних закладів. Галопуючий технічний розвиток впливає на розгалуження та варіативність професійного діапазону. Це зумовлює повторне включення великої кількості людей до сфери освіти, яка набуде тенденції постійного поширення і оновлення. *Мета і методи.* Мета статті полягає у виявленні та узагальненні основних тенденцій і принципів формування системи управління вищими навчальними закладами, зокрема мистецького спрямування, Королівства Швеції. За допомогою порівняльного аналізу проведена оцінка структури системи управління та її елементів. Використано методи просторового аналізу і синтезу. *Результати.* Полягають у виокремленні передумов формування структури системи управління та її елементів, особливостей і закономірностей їх функціонування. Акцентовано увагу на можливості застосування зарубіжного досвіду у вітчизняній системі управління. *Висновки та обговорення.* Наукова новизна полягає у виокремленні ключових тенденцій та принципів формування й функціонування системи управління вищими навчальними закладами Королівства Швеції. Практичне значення полягає у подальшій розробці на основі проведеного дослідження стратегічних напрямів щодо імплементації даного досвіду в українську систему управління, які зможуть забезпечити покращення рейтингових позицій вітчизняних вищих навчальних закладів у міжнародному вимірі.

Ключові слова: зарубіжний досвід, ринок послуг вищої освіти, система управління вищою освітою, університет, мистецька освіта, інтеграція, міжнародна співпраця.

Фейчер Оксана Александровна, аспирант, Национальная академия руководящих кадров культуры и искусств, Киев, Украина, feicher@i.ua

Зарубежный опыт Королевства Швеции в построении системы управления высшими учебными заведениями в области искусства

Аннотация. *Актуальность.* Обеспечение качества в европейской системе управления высшим образованием в области искусства всегда находилось в состоянии динамических изменений. В большинстве стран Европейского пространства основаны учреждения, ответственные за обеспечение качества высшего образования. Европейское видение демократии обусловило повышение уровня образованности населения и количественное увеличение учебных заведений. Сверхбыстрое техническое развитие влияет на разветвление и вариативность профессионального диапазона. Это обуславливает необходимость повторного включения большого количества людей в сферу образования, которая будет иметь тенденции постоянного распространения и обновления. *Цель и методы.* Цель статьи заключается в выявлении и обобщении основных тенденций и принципов формирования системы управления высшими учебными заведениями, в частности в области искусства, Королевства Швеции. С помощью сравнительного анализа проведена оценка системы управления и ее элементов. Используются методы пространственного анализа и синтеза. *Результаты.* Заключаются в выделении предпосылок формирования структуры системы управления и ее элементов, особенностей и закономерностей их функционирования. Акцентировано внимание на возможности применения зарубежного опыта в отечественной системе управления образованием. *Выводы и обсуждение.* Научная новизна заключается в выделении ключевых тенденций и принципов формирования и функционирования системы управления высшими учебными заведениями Королевства Швеции. Практическое значение состоит в дальнейшей разработке на основе проведенного исследования стратегических направлений по имплементации опыта в украинскую систему управления, которые смогут обеспечить улучшение рейтинговых позиций отечественных высших учебных заведений в международном измерении.

Ключевые слова: зарубежный опыт, рынок услуг высшего образования, система управления высшим образованием, университет, образование в области искусства, интеграция, международное сотрудничество.

Feicher Oksana, Graduate Student, National Academy of Managerial Staff of Culture and Arts, Kiev, Ukraine, feicher@i.ua

Foreign experience of the Kingdom of Sweden in construction management systems of higher educational institutions of arts education

Abstract. *Actuality.* Quality assurance in the European system of management of arts higher education has always been in a state of dynamic changes and it has been conditioned by intensive eurointegration educational processes. In most countries of the European Space, institutions are responsible for quality assurance in the field of higher education, including artistic ones, which have been based. This situation compels the re-inclusion of a large number of people in the education sector. Education will have tendencies of constant distribution and renewal throughout the life of the individual. *Purpose and methods.* The aim of the article is to reveal and summarize the main trends and principles of the formation of the management system of higher educational institutions, in particular the artistic direction, the Kingdom of Sweden. With the help of a comparative analysis, we have carried out an assessment of the structure of the control system and its individual elements. Methods of spatial analysis and synthesis have actively been used. *Results.* Conclude in the

allocation of the prerequisites for the formation the structure of the management system and its elements, features and regularities of their functioning. *Conclusions and discussion.* The scientific novelty consists in distinguishing the key trends and principles of the formation and functioning of the management system of the higher educational institutions of the Kingdom of Sweden. It is of practical importance to further develop, on the basis of the study, strategic directions on the implementation of this experience in the Ukrainian management system, which will be able to improve the rating positions of domestic higher education institutions in an international dimension.

Keywords: foreign experience, services market of higher educations, higher education management system, university, art education, integration, international cooperation.

1. Актуальність проблеми **Actuality of problem**

Мистецька освіта як всесвітньо визнаний компонент неперервної освіти є доволі новим для української освітньої думки у контексті як змісту категорії, так і методології та практики щодо організації й управління нею. Це детерміновано дією чинників, які ускладнюють виокремлення категорії «мистецька освіта» у вітчизняних дослідженнях. У вітчизняній нормативно-правовій базі сфери освіти дана категорія не є регламентованою. Розрізнений досвід організації мистецької освіти не є системним, тому досить складно визначати його закономірності і тенденції (Обгрунтування... Мартинишин та ін., 2017; Теліжко та ін., 2016). Це визначає актуальність наукових досліджень щодо сутності та змісту мистецької освіти, зокрема на основі компаративного аналізу досвіду скандинавських країн, чий здобутки щодо організації такої освіти характеризують її подальший розвиток.

Стан вивчення проблеми. Проблема імплементації зарубіжного досвіду системи управління вищими навчальними закладами останнім часом набуває все нового забарвлення і більшої актуальності, оскільки відрив вітчизняних вищих навчальних закладів від світових лідерів є доволі суттєвим. Оскільки Швеція є одним із таких лідерів, пропонуємо зосередити увагу саме на вивченні її досвіду щодо формування системи управління вищими навчальними закладами. Дослідження з даної проблематики було здійснено як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Так, О. Цюк (2016) глибинно розкрила історію реформування системи вищої освіти та національної системи забезпечення її якості в Королівстві Швеція. О. Шмотіна (2016) в свою чергу здійснила детальний аналіз шведської моделі системи освіти, де послідовно надала характеристику дошкільному, шкільному, гімназійному та університетському рівням освітньої системи, особливо зосередила увагу на засобах та формі атестації учнів і студентів. Слід наголосити, що дана проб-

лема широко досліджена саме шведськими науковцями, оскільки удосконалення системи управління вітчизняною системою вищої освіти є стратегічним завданням усієї шведської наукової спільноти. Повними та вичерпними є доробки наукової спільноти Ради університетської та вищої освіти Швеції (Universitets och högskolerådet, 2017), які систематично згрупували усі рівні вищої освіти у Швеції та етапи їхнього формування і розвитку.

Однак загальним недоліком більшості вітчизняних наукових праць виступає відсутність розробки чіткого плану дій щодо імплементації даного досвіду в українське освітнє середовище, оскільки найчастіше розглядаються питання лише аналізу зарубіжного досвіду щодо формування системи управління вищими навчальними закладами та його провідних тенденцій.

Невирішені питання. Як свідчить аналіз публікацій, у більшості наявних досліджень мало уваги приділяється розробці шляхів використання зарубіжного досвіду у загальних стратегіях розвитку ВНЗ мистецького спрямування і вітчизняної системи мистецької вищої освіти загалом. Більшість вітчизняних дослідників найчастіше висувають пропозиції щодо реалізації поширених зарубіжних доробків, які є загальновідомими, і оминають конкретизацію заходів зарубіжних партнерів щодо модернізації та апгрейду системи управління вищими навчальними закладами мистецької освіти.

Досвід скандинавських країн із вирішення даної проблематики неповно досліджено і проаналізовано, хоча саме ці країни демонструють сталу тенденцію щодо зростання економічної ефективності з багатьох напрямків. Саме інтеграція досвіду країн із провідними позиціями щодо економічного розвитку у загальноосвітньому рейтингу дасть змогу вітчизняній системі вищої освіти ефективно змінюватись і забезпечити динамічний розвиток у подальшому.

2. Мета і методи дослідження **Purpose and research methods**

Мета статті – виявити, узагальнити та виокремити основні тенденції та принципи формування системи управління вищими навчальними закладами, зокрема мистецького спрямування, Королівства Швеції.

Методологічною основою дослідження є емпіричний і системний підходи, згідно з якими всі процеси, що притаманні та характеризують систему управління вищими навчальними закладами, досліджено у взаємозв'язку і здійснено прогнозування їхнього розвитку.

Методи дослідження. Під час проведення дослідження було застосовано методи порівняльного аналізу, синтезу, узагальнення та сис-

темний підхід. Метод порівняльного аналізу дав можливість визначити місце шведської системи вищої освіти у міжнародному просторі. За допомогою методу узагальнення здійснено опис кожного освітнього рівня та його елементів. Завдяки синтезу встановлено взаємозв'язок між усіма складовими системи управління. Використання системного підходу дало можливість структурувати етапи дослідження та дійти до змістовних висновків щодо проведеного дослідження.

Інформаційну базу дослідження становлять результати аналізу публікацій вітчизняних та зарубіжних науковців щодо даної проблематики, власний досвід навчання у шведських закладах освіти, аналітичні звіти Світового рейтингу університетів та Ради університетської та вищої освіти Швеції.

3. Результати дослідження **Research results**

Загальний огляд шведської системи освіти пропонуємо розпочати з аналізу процесу формування системи рівнів освіти. Так, із XIII ст. у Швеції існували церковні, монастирські та міські школи. У 1477 р. був заснований найстаріший у Скандинавії Уппсальський університет, у якому в 1630 р. навчалося 1000 студентів. У 1623 р. утворено першу в Швеції гімназію. У 1842 р. рішенням шведського парламенту – Риксдагу були відкриті безкоштовні чотирирічні так звані «народні школи», навчання в яких було обов'язковим. Саме це дало поштовх щодо зникнення в Швеції неграмотності як соціального явища. Із 1882 р. народні школи стали 6-річними, у 1936 р. 7-річними, у 1950-х рр. – 8-річними. Із 1972 р. у Швеції обов'язковою є 9-річна шкільна освіта (Шмотіна, 2016).

Послідовний динамічний розвиток освітньої системи забезпечив Швеції сьогодні провідні місця у світових освітніх рейтингах (табл. 1, 2). Так, відповідно до Світового рейтингу університетів, на початок 2018 р. серед найкращих 500 вузів (QS World University Rankings) вісім позицій посідають шведські університети: лідерами є Лундський університет (78-а позиція) та найстаріший шведський Уппсальський університет (112-а позиція) (British Quacquarelli Symonds, 2018).

Пропонуємо розглянути цілісно структуру сучасної шведської системи освіти, яка складається з чотирьох рівнів:

– перший рівень – *підготовча школа (förskola)*, її називають «dagis», що відповідає вітчизняному поняттю «дитячий садок»;

– другий рівень – *школа (skolan)*, формально в ній дев'ять класів. Обов'язковим є навчання з першого по дев'ятий клас. Переважна більшість шкіл є муніципальними, хоча існує також незначна кількість вільних шкіл, частина з яких пов'язана з альтернативною педагогікою (валь-

дорфською, Монтессорі), а частина – із релігійними громадами «вільних церков». Усі школи щодо стандартів і вимог відповідають загальнодержавному закону про освіту. Інтегрована середня школа вищого ступеня передбачає близько 26 варіантів вибору програми за трьома основними напрямками: однорічні професійно орієнтовані, дворічні технічні і трирічні академічні програми;

Табл. 1. Місце шведських вищих навчальних закладів у Світовому рейтингу університетів на початок 2018 р.
 Tab. 1. The place of the Swedish higher education institutions in the World University Ranking at the beginning 2018 yr.

Назва університету	Позиція у рейтингу за роками			Статус ВНЗ	Кількість	
	2012	2015	2018		студентів	співробітників
Лундський університет	71	60	78	Публічний	27 786	3031
Королівський технологічний інститут КТН	142	110	98	Публічний	12 658	1500
Уппсальський університет	81	81	112	Публічний	25 371	2567
Чалмерський університет технологій	223	175	133	Приватний	9257	1077
Стокгольмський університет	171	182	195	Публічний	28 281	2154
Гетеборзький університет	193	206	283	Публічний	26 630	2683
Університет м. Лінчопінг	340	283	287	Публічний	18 148	2310
Університет Умео	297	267	338	Публічний	13 980	1960

Джерело: розроблено на основі (British Quacquarelli Symonds, 2018)
 Source: developed on the basis of (British Quacquarelli Symonds, 2018)

– третій рівень – *гімназія (gymnasium)*, яка є спеціалізованою. Прийом до гімназії здійснюється за шкільним атестатом. Учень може подавати документи відразу в кілька гімназій, однак остаточний прохідний бал оголошується після підрахунку заяв із балами. Навчання в гімназії не є обов’язковим. Існують різні типи гімназій, частина з них – профільні (наприклад, перукарі), і тому за предметами, що вивчаються, не орієнтовані на вступ до вищих навчальних закладів. Цікавим є те, що у гімназії в кожного учня є індивідуальний план;

Табл. 2. Формування оцінки ефективності функціонування ВНЗ Швеції за Світовим рейтингом університетів на початок 2018 р.

Tab. 2. Formation of assessment of the efficiency in the functioning of the University of Sweden at the World University Ranking at the beginning 2018 yr.

Назва університету	Загальна оцінка, %	Академічна репутація, %	Цитування, %	Репутація у роботодавця, %	Студенти, %	Міжнародний факультет, %	Іноземні студенти, %
Лундський університет	68,5	80	51,8	71,8	53,7	88,3	73,8
Королівський технологічний інститут	64,7	57,2	70	87	62,5	88,1	42
Уппсальський університет	61,4	75,7	56,5	49,4	46,2	46,7	64,1
Чалмерський університет технологій	57,1	42,1	70,3	75,7	60,5	84,9	44,2
Стокгольмський університет	48,1	65,8	49,2	–	–	64,3	–
Гетеборзький університет	38,6	43,5	32,9	–	45,8	39,5	33,2
Університет м. Лінчопінг	38,4	27,3	30,4	44,4	70,2	39	–
Університет Умео	34,8	–	23,4	–	79,9	29	–

Джерело: розроблено на основі (British Quacquarelli Symonds, 2018)

Source: developed on the basis of (British Quacquarelli Symonds, 2018)

– четвертий рівень – вищі навчальні заклади, до них належать університети та вищі школи (högskolan), навчання в яких є безкоштовним. Останнім часом кількість студентів у системі вищої освіти значно зросла. Із 1991 р. кількість місць в університетах і університетських коледжах збільшилася приблизно на 30 %. Прийом нових студентів становить щорічно близько 50 тис. осіб. Із 1950-х рр. шведська система вищої освіти змінювалася кілька разів. Останню масштабну реформу було проведено у 1991 р. з метою надання системі в цілому та окремим навчальним закладам більшої самостійності (Universitets och högskolerådet, 2017).

Звернемо увагу на статистичні дослідження Ради університетської та вищої освіти Швеції (Universitets och högskolerådet, 2017), яка відповідає на різні питання щодо системи освіти, розвитку та взаємодії учнів

у школі, професійний розвиток здобувачів освіти. Так, за даними Ради, щороку у Швеції навчаються близько 357 тис. осіб. Для здобуття рівня кандидата наук (PhD) та магістра доступні багато програм, розраховані на понад 4 тис. місць. Також чимало програм на рівень кандидата наук та магістра доступні з навчанням англійською мовою (понад 7 тис. місць). Відсоток населення Швеції у віці до 30–34 років із принаймні двома роками вищої освіти становить 47,5 %. Найвищу суму, яку студент може отримати за повний робочий день щорічно із студентською підтримкою, становить 90,3 тис. шведських крон, тобто близько 10 тис. євро.

Для шведської системи вищої освіти сьогодні характерне поступове зростання питомої ваги іноземних студентів, кількість яких у 2017 р. становила понад 13 тис. осіб. Сучасною інноваційною тенденцією в системі освіти є зростання кількості студентів, які навчаються дистанційно (68 тис. осіб).

Загалом система вищої освіти Швеції включає 24 університети та університетські коледжі, плата за навчання в яких для громадян країни відсутня, а для іноземних студентів встановлюється кожним вищим навчальним закладом самостійно і варіюється від 7 до 17 тис. євро за навчальний рік. Так, за 2 роки (120 кредитів) студент може отримати сертифікат слухача курсів, за 3 роки (180 кредитів) – диплом бакалавра. Після бакалаврату студентові необхідно додатково прослухати 60 кредитів загальною тривалістю 1 рік для отримання диплому магістра 1-го рівня (Magister) або 120 кредитів загальною тривалістю 2 роки для отримання диплому магістра 2-го рівня (Master) (Högskolan, 2017).

Одне із ключових завдань шведської системи вищої освіти – виключити конкуренцію між студентами. Система навчання побудована відповідно до принципу студентоцентричності, а спілкування між студентами і викладачами має виключно неформальний характер, що дає змогу глибше зосередитися на процесі навчання. Ця освіта та структура ступенів була запроваджена 1 січня 2007 р. та є частиною зусиль Швеції щодо адаптації вищої освіти до загальноєвропейських стандартів та Болонського процесу (Universitets kanslersämbetet, 2017).

На наступному етапі дослідження зосередимо увагу на градації шведської системи вищої освіти та її кваліфікаційних рівнів, оскільки існує певний поділ на рівні: базовий (grundnivå), удосконалений (avancerad nivå) та третій найвищий (forskarnivå) рівні. Вони є взаємозалежними та взаємодоповнюючими. Освіта у шведських вищих навчальних закладах побудована на основі наукових та художніх досягнень й апробованого досвіду.

Із 2015 р. у Швеції існує Рада кваліфікацій (SeQF), яка охоплює всі рівні освіти та заснована на Європейській системі кваліфікацій для

навчання протягом життя (EQF–LLL). Із SeQF результати навчання можуть бути візуалізовані незалежно від того, як вони набуваються. Це полегшує порівняння кваліфікацій із навчання та практичних навичок як на національному, так і на міжнародному рівні. В свою чергу Національна довідкова система для дипломів представляє огляд Шведської системи вищої освіти (НКФ).

Швеція реконструювала вищу освіту через Рамку Кваліфікацій Європейського простору вищої освіти, тому результати навчання чітко передбачають, що студенти вивчатимуть і які знання вони отримують. Результати навчання мають запобігти неузгодженості між змістом освіти та потребами студентів, оскільки вони включають три частини: очікувані результати навчання й екзамен; досягнуті результати навчання; досвід і вплив студентів (Цюк, 2016).

Варто врахувати, що вищі навчальні заклади проводять самооцінку на основі загальних керівних принципів для самооцінки в системі оцінки якості Шведського національного агентства з вищої освіти (University, 2018). Дисертації студентів як результати навчання оцінюються зовнішніми експертами, які проводять відвідування сайту. Саме це забезпечує незалежне об'єктивне оцінювання наукових досягнень слухачів різних освітніх рівнів підготовки. Система забезпечення якості вищої освіти Швеції використала досвід національних систем забезпечення якості інших країн, що позитивно позначилося на її становленні.

Слід виокремити також спеціальну державну установу Канцелярію університетів (Universitets kanslersämbetet (UKÄ)), до повноважень якої входять три основні напрямки: забезпечення якості системи університетської освіти та вивчення сучасної системи іспитів; юридичний нагляд та супровід системи вищої освіти; аналіз ефективності, подальшого моніторингу, екологічного аналізу та статистичної відповідальності за сектор вищої освіти (Universitets kanslersämbetet, 2017)

Канцелярія університетів (UKÄ) проводить щорічно глибокі ґрунтовні дослідження щодо аналізу динаміки якості вищої освіти, оскільки як для студентів, так і для роботодавців та суспільства важливо, щоб уся університетська освіта в Швеції була високоякісною. Останнім часом важливість роботи Канцелярії університетів (UKÄ) все більше зростає, оскільки уряд вважає, що потреба в оцінці та подальшій апробації шведських досліджень повинна бути розроблена у відповідності до його цілей та подій у зовнішньому світі.

Щодо дослідницької політики університетів, то уряд вбачає необхідність її поглиблення на десятирічну перспективу, приділяючи особливу увагу інвестиціям у 2018–2020 рр. Метою дослідницької політики є реалізація Швеції як провідної країни знань та однієї з провідних сві-

тових дослідницьких й інноваційних країн. Так, уряд пропонує підвищити базове фінансування університетів на 1,3 млрд євро до 2020 р., оскільки це дасть змогу підвищити якість і забезпечити більше можливостей для проведення досліджень.

Важливим аспектом шведської культури є дотримання загальноприйнятих законів гуманістичного характеру, тому це чітко простежується і у побудові системи управління вищими навчальними закладами. Так, на розгляд уряду представлено законопроект про нову національну мету із гендерної рівності: до 2030 р. половина набору усіх професорсько-викладацьких послуг має бути забезпечена жінками. До прикладу, у 2016 р. частка професорів-жінок у Швеції становила близько 25 % (Forskning, 2016).

Здійснивши глибинний різнобічний аналіз становлення, побудови, загальних принципів функціонування і оцінки якості діяльності системи освіти у Швеції, розглянемо особливості побудови системи вищої освіти мистецького спрямування. Так, у Швеції мистецтво визначають відповідно як творчу діяльність, що стосується декоративних, емоційних або красномовних виразів, або результат такої діяльності. Концепція мистецтва часто включає образотворче мистецтво, мистецтво та ремесла, архітектуру, скульптуру та музику. Існує значна кількість різноманітних підходів щодо вибору напрямку освіти в мистецтві. Так, у студентів є можливість здобути освіту мультиплікатора, скульптора, графіка або художника.

Щодо мистецького виховання на різних освітніх рівнях, то слід відзначити, що освіта мистецького спрямування надається у більшості шкіл. Так, Художня школа Фалькенберга (Falkenbergs konstskola) (Utbildningar i Falkenbergs..., 2018) дає змогу вивчення мистецьких фондів у післягалузевій художній школі. Це дає достатню основу для подальшого навчання в коледжі мистецтв і дизайну. Однорічні курси підготовки до коледжу мають 12 місць денної форми навчання. Дана школа також надає можливість навчатися дистанційно і має 17-річний досвід у цьому. Зв'язок в основному здійснюється за допомогою освітньої платформи через інтернет та веб-камеру.

Однак для отримання вченого ступеня з мистецтва слід звернутися до тих університетів, при яких функціонують школи мистецтв (Стокгольм, Гетеборг, Умео та Мальме). Існує також спеціальна освіта для професійних художників у галузі графіки, скульптури, цифрових медіа, відео або монументальних технік.

Професійну освіту в мистецтві також надають приватні освітні установи, однак у Швеції немає державного органу, який регулює і контролює ці програми. Тому для абітурієнта важливо заздалегідь знати,

який ступінь отримати і чи відповідає він національним або міжнародним стандартам. Також слід врахувати, що професійне навчання може мати досить високу вартість, однак вона може варіюватися залежно від обраної програми.

У шведських державних вищих навчальних закладах представлено досить розгалужений спектр освітніх послуг у галузі мистецтва. Мистецькій освіті в народній гімназії часто присвячують окремі загальні та підготовчі курси. Так, наприклад, Культурарама (Kulturama) (Utbildningar i Kulturama, 2018) у Стокгольмі дає можливість студенту обрати денну або дистанційну форму навчання у галузі музики, музичного виробництва, вокалу, опери, танцю, театральної майстерності, музичного, фото- та кіномистецтва, дизайну.

Це єдина вища школа у Північному регіоні Швеції, яка поєднала усі мистецькі дисципліни разом в одному навчальному закладі. Цей навчальний заклад, що існує близько 40 років, – найбільша школа естетичного виховання у регіоні. У Культурарамі є курси танцю, музики, театрального мистецтва, співу, дизайну, фото- та відеомистецтва, музичного виробництва.

Всі програми денної форми навчання перебувають під державним наглядом. Загалом у 2018 р. приблизно 360 студентів відвідують освітні програми культури. Культурарама спеціалізується на розробці і впровадженні освітніх програм естетичного спрямування та спирається на ідею визначення освіти як головної рушійної сили, що забезпечує можливість спостерігати прогресивний розвиток студентів як окремих індивідів суспільства.

Інший тип підготовчої освіти – це навчання у школі для дорослих Комвукс (Komvux), яка реалізує кілька різних курсів мистецтва. Для того, щоб ознайомитись із можливостями здобуття мистецької освіти, слід звернутися до відділу освіти для дорослих у відповідному місті (kommuna).

Стрімко зростає у Швеції послуга дистанційного навчання. Так, якщо у студента немає можливості переїхати до міста, де базується вищий навчальний заклад, він може скористатися послугою дистанційного навчання в мистецтві, яка будується так само, як і аудиторне навчання із відвідуванням навчального закладу.

Оскільки мистецтво – це вже світова індустрія, то існує велика кількість можливостей для здобуття вищої освіти у сфері мистецтва за кордоном. Останнім часом ця тенденція серед шведської молоді набирає значної популярності, оскільки, крім мистецької освіти, студенти мають можливість отримати нові мовні навички, поглибити свою комунікативність та освоїти нові культури.

4. Висновки та обговорення результатів

Conclusions and discussion of results

Результати проведених досліджень дають змогу дійти до наступних висновків:

1. Система вищої освіти Королівства Швеції будується на науці, перевіреному досвіді, дослідженнях та творчому розвитку. Відповідно до впровадженої системи управління вищі навчальні заклади повинні взаємодіяти з громадою, оточуючим середовищем і надавати інформацію про свою діяльність. У сучасних умовах взаємодія із суспільством є важливим обов'язком вищих навчальних закладів, суттєвою інтегральною частиною їхньої діяльності. Навчальний процес у системі вищої освіти будується в Швеції відповідно до вимог Болонського процесу.

2. Головна роль у вищій освіті Швеції відводиться університетам і університетським коледжам. Шведські університети мають високу конкурентоздатність, що пояснюється високим рівнем якості навчання. Вони відповідають на виклики сьогодення, характеризуються динамізмом і гнучкістю у прийнятті необхідних освітніх рішень. У системі вищої освіти країни існують відкриті, демократичні стосунки між студентами і викладачами, в яких цінується особиста ініціатива та творче мислення.

3. Держава визначає структуру системи вищої освіти, регламентує види ступенів, які присвоюються, здійснює контроль за її якістю. Державні кошти для досліджень розподіляються між університетами за індивідуальними програмами. Ресурси для наукових досліджень можуть варіюватись і включати внески спеціальних фондів та організацій, міжнародні інвестиційні проекти.

4. Система мистецьких вищих навчальних закладів має досить розгалужену структуру. Саме мистецтво визначено відповідно як творчу діяльність, що стосується декоративних, емоційних чи красномовних виразів, або як результат такої діяльності. Концепція мистецтва часто включає образотворче мистецтво, мистецтво та ремесла, архітектуру, скульптуру та музику. Існують як окремі мистецькі школи, так і університети даного спрямування. Інноваційно новим типом мистецької освіти є навчання у школі для дорослих Комвукс. Тенденцію щодо зростання демонструють послуги дистанційного навчання.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що проведений глибинний аналіз системи управління вищими навчальними закладами дав змогу виокремити її сильні та слабкі сторони, інноваційні напрями розвитку та сучасні тенденції, які задовольняють вимоги часу.

Практичне значення одержаних результатів виявляється в можливостях безпосередньо порівняти вітчизняні реалії із зарубіжними доробками та розробити спеціальні заходи щодо усунення виявлених недоліків.

Перспективи подальших наукових розвідок полягають у розробці чіткого плану дій стосовно до імплементації зарубіжного досвіду провідних країн світу щодо формування системи управління вищими навчальними закладами мистецької освіти для забезпечення покращення іміджу України у світовій спільноті.

Література

- Обґрунтування парадигми менеджмент-освіти у соціокультурній сфері : монографія. За ред. Я. М. Мартинишина. Біла Церква : Видавець О. В. Пшонківський, 2017. 509 с.
- Теліженко О. М., Лук'янихін В. О., Байстрюченко Н. О., Проектно-орієнтований підхід до організації навчального процесу. *Вісник НТУ «ХП»*. Сер.: *Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами*. 2016. № 1 (1173). С. 30–35.
DOI: <https://doi.org/10.20998/2413-3000.2016.1173.6>
- Цюк О. Розвиток системи забезпечення якості вищої освіти Швеції. *Педагогіка і психологія професійної освіти*. 2016. № 2. С. 169–178.
- Шмогіна О. В. Шведська модель освіти. *Науковий вісник МДУ ім. В.О. Сухомилинського*. 2016. Вип. 1.33. С. 125–127.
- Forsknings propositionen. URL: <http://www.uka.se/fakta-om-hogskolan/forskning/forskningspropositionen-2016.html> (дата звернення : 09.01.18).
- Högskolan under 2000-talet. URL: <http://www.uka.se/fakta-om-hogskolan/den-svenska-hogskolans-historia/hogskolan-under-2000-talet.html> (дата звернення : 02.03.18).
- Högskolestudier i Sverige. Universitets och högskolerådet : Hylte tryck, 2017. 32 p.
- Universitets kanslersämbetet (UKÄ)-2017. URL: <http://www.regeringen.se/myndigheter-med-flera/universitetskanslersambetet-uka/> (дата звернення : 09.01.18).
- Universitets och högskolerådet. URL: <https://www.studera.nu/> (дата звернення : 09.01.18).
- University admissions i Sverige–2018. URL: https://www.universityadmissions.se/intl/search?period=HT_2018&freeText=Konstutst%C3%A4llning&semesterPart=0 (дата звернення : 09.01.18).
- Utbildningar i Falkenbergs konstskola. URL: <http://falkenbergskonstskola.se/category/12/om-skolan> (дата звернення : 09.01.18).
- Utbildningar i Kulturama. URL: <http://www.kulturama.se/Utbildningar/> (дата звернення : 09.01.18).
- World University Rankings. *British Quacquarelli Symonds*. 2018. URL: <https://www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings> (дата звернення : 09.01.18).

Стаття надійшла до редакції 20.02.2018

References

- Forsknings propositionen [Research Bill] (2017). Retrieved from <http://www.uka.se/fakta-om-hogskolan/forskning/forskningspropositionen-2016.html> (in Sv.).
- Högskolan under 2000-talet [University in the 21st century] (2017). Retrieved from <http://www.uka.se/fakta-om-hogskolan/den-svenska-hogskolans-historia/hogskolan-under-2000-talet.html> (in Sv.).
- Högskolestudier i Sverige [University studies in Sweden published by the University and Higher Education Council] (2017). Universitets och högskolerådet: Hylte tryck (in Sv.).
- Martynshyn, Y. M. (Ed.). (2017). *Obgruntuvannia paradyhmy menezhment-osvity u sotsiokulturnij sferi: monohrafiia [Substantiation of the paradigm of management education in the socio-cultural sphere: monograph]*. Bila Tserkva: Vydavets O. V. Pshonkivskij (in Ukr.).
- Shmotina, O. V. (2016). Shvedska model osvity [Swedish Model of Education]. *Naukovyj visnyk MDU im. V.O. Sukhomlynskoj [Scientific Herald MSU them. VO Sukhomlinskoho]*, 1.33, 125-127 (in Ukr.).
- Telizhenko, O. M., Lukyanykhin, V. O., & Baystryuchenko, N. O. (2016). Proektno-oriyentovanyj pidxid do organizaciyi navchalnogo procesu [Project-oriented approach to the educational process]. *Visnyk NTU «KhPI». Ser.: Stratehichne upravlinnya, upravlinnya portfelyamy, prohramamy ta proektamy [Bulletin of National Technical University "KhPI". Ser.: Strategic management, portfolio, program and project management]*, 1 (1173), 30-35. DOI: <https://doi.org/10.20998/2413-3000.2016.1173.6> (in Ukr.).
- Tsiuk, O. (2016). Rozvytok systemy zabezpechennia yakosti vyschoi osvity Shvetsii [Development of the quality assurance system of higher education in Sweden]. *Pedahohika i psykholohiia profesijnoi osvity [Pedagogy and psychology of professional education]*, 2, 169-178 (in Ukr.).
- Universitets kanslersämbetet (UKÄ) [University Chancellors Office] (2017). Retrieved from <http://www.regeringen.se/myndigheter-med-flera/universitets-kanslersambetet-uka/> (in Sv.).
- Universitets och högskolerådet [University and Higher Education Council] (2018). Retrieved from <https://www.studera.nu/> (in Sv.).
- Universityadmissions i Sverige [University admissions in Sweden] (2018). Retrieved from https://www.universityadmissions.se/intl/search?period=HT_2018&freeText=Konstutst%C3%A4llning&semesterPart=0 (in Sv.).
- Utbildningar i Falkenbergs konstskola [Education at Falkenberg Art School] (2018). Retrieved from <http://falkenbergskonstskola.se/category/12/om-skolan> (in Sv.).
- Utbildningar i Kulturama [Education at Kulturama] (2018). Retrieved from <http://www.kulturama.se/Utbildningar/> (in Sv.).
- World University Rankings (2018). British Quacquarelli Symonds. Retrieved from <https://www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings>.

Received 20.02.2018

**ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ
СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**
**ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МЕНЕДЖМЕНТА
СОЦИОКУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**
**PRACTICAL ASPECTS OF SOCIO-CULTURAL
ACTIVITY MANAGEMENT**

УДК 005+378:005]:330.11

РУСАВСЬКА Валентина Андріївна,

кандидат історичних наук, професор,
Київський національний університет культури і мистецтв,
Київ, Україна, rusavskaya@bigmir.net
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2741-6597>

БАТЧЕНКО Людмила Вікторівна,

доктор економічних наук, професор,
Київський національний університет культури і мистецтв,
Київ, Україна, ludavic@meta.ua
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6975-5813>

ГОНЧАР Лілія Олександрівна,

викладач, Київський національний університет культури і мистецтв,
Київ, Україна, glo1991@bigmir.net
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5621-0910>

**ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ
ТА МЕНЕДЖМЕНТ-ОСВІТИ В УМОВАХ
РИНКОВИХ ЗМІН**

Анотація. *Актуальність.* Стаття присвячена проблемним аспектам менеджменту і менеджмент-освіти. Актуальність статті зумовлюється тим, що наразі менеджменту приділяється особлива увага як основному фактору результативної діяльності підприємств. Відповідно концепція підготовки менеджерів у сучасних умовах потребує певних змін. *Мета і методи.* Метою цієї статті є здійснення ґрунтовного теоретичного аналізу, систематизація і узагальнення наукових положень із проблем менеджменту і менеджмент-освіти в цілях виявлення закономірностей їх виникнення, розвитку і застосування в реальному секторі економіки. Аспектний підхід до дослідження проблем менеджменту визначив низку методів наукового аналізу, серед яких: метод аналізу і синтезу, історичний, аналітичний, ситуаційний, порівняльний методи. *Результати.* Проаналізовано та поглиблено теоретичні погляди на загальновідомі положення

сутнісних характеристик категорій загального та соціокультурного менеджменту; виокремлені нові принципи управління соціокультурною діяльністю; змодифікована система компетенцій менеджерів для соціокультурної діяльності. *Висновки та обговорення.* Специфіку зарубіжного досвіду діяльності менеджера необхідно творчо адаптувати до вітчизняних умов, спираючись при цьому на вже наявні й узагальнені дані про теорію і практику управління в країнах із ринковою економікою і на власні емпіричні результати. Наукова новизна одержаних результатів полягає в узагальненні наукових уявлень стосовно передумов результативності підготовки менеджерів на основі підсумовування досвіду зарубіжних країн, що дозволяє трансформувати кращі освітні практики та практичні запити соціокультурного бізнес-середовища при формуванні стратегії. Практичне значення статті виявляється в тому, що теоретичні положення дослідження доведено до рівня конкретних методик і рекомендацій.

Ключові слова: управління, менеджмент, соціокультурна сфера, соціокультурний менеджмент, компетенція, модель менеджменту, діяльність менеджера.

Русавская Валентина Андреевна, кандидат исторических наук, профессор, Киевский национальный университет культуры и искусств, Киев, Украина, rusavskaya@bigmir.net; **Батченко Людмила Викторовна**, доктор экономических наук, профессор, Киевский национальный университет культуры и искусств, Киев, Украина, ludavic@meta.ua; **Гончар Лилия Александровна**, преподаватель, Киевский национальный университет культуры и искусств, Киев, Украина, glo1991@bigmir.net

Проблемные аспекты менеджмента и менеджмент-образования в условиях рыночных изменений

Аннотация. *Актуальность.* Статья посвящена проблемным аспектам менеджмента и менеджмент-образования. Актуальность статьи объясняется тем, что сейчас менеджменту уделяется особое внимание как основному фактору результативной деятельности предприятий. Соответственно концепция подготовки менеджеров в современных условиях требует определенных изменений. *Цель и методы.* Целью этой статьи является осуществление основательного теоретического анализа, систематизация и обобщение научных положений по проблемам менеджмента и менеджмент-образования в целях выявления закономерностей их возникновения, развития и применения в реальном секторе экономики. Аспектный подход к исследованию проблем менеджмента определил ряд методов научного анализа, среди которых: метод анализа и синтеза, исторический, аналитический, ситуационный, сравнительный методы. *Результаты.* Проанализированы и углублены теоретические взгляды на общеизвестные положения сущностных характеристик категорий общего и соціокультурного менеджмента; выделены новые принципы управления соціокультурной деятельностью; модифицирована система компетенций менеджеров для соціокультурной деятельности. *Выводы и обсуждение.* Специфику зарубежного опыта деятельности менеджера необходимо творчески адаптировать к отечественным условиям, опираясь при этом на уже имеющиеся и обобщенные данные о теории и практике управления в странах с рыночной эконо-

микой и на собственные эмпирические результаты. Научная новизна исследования заключается в обобщении научных представлений касательно предпосылок результативности подготовки менеджеров на основе обобщения опыта зарубежных стран, что позволяет трансформировать лучшие образовательные практики и практические запросы социокультурной бизнес-среды при формировании стратегии. Практическое значение статьи проявляется в том, что теоретические положения исследования доведены до уровня конкретных методик и рекомендаций.

Ключевые слова: управление, менеджмент, социокультурная сфера, социокультурный менеджмент, компетенция, модель менеджмента, деятельность менеджера.

Rusavska Valentina, PhD (History), Professor, Kyiv National University of Culture and Arts, Kyiv, Ukraine, rusavskaya@bigmir.net; **Batchenko Liudmila**, D.Sc. (Economics), Professor, Kyiv National University of Culture and Arts, Kyiv, Ukraine, ludavic@meta.ua; **Honchar Liliia**, Teacher, Kyiv National University of Culture and Arts, Kyiv, Ukraine, glo1991@bigmir.net

Problem aspects of management and education management in conditions of market change

Abstract. *Actuality.* The article is devoted to problem aspects of management and management-education. The urgency in the article is conditioned by the fact that at the moment management pays special attention, as the main factor of productive activity of enterprises. Accordingly, the concept of training managers in modern conditions requires some changes. *Purpose and methods.* The aim of this article is to carry out a thorough theoretical analysis, systematization and synthesis of scientific provisions on management and management education with a view to revealing the laws of their origin, development and application in the real sector of the economy. An aspect approach to the study of management problems identified a number of methods of scientific analysis, including: the method of analysis and synthesis, historical, analytical, situational, comparative methods. *Results.* Analyzed and deepened theoretical views on well-known positions of essential characteristics of categories of general and socio-cultural management; new principles of management of socio-cultural activity are singled out; a modified system of managerial competences for socio-cultural activities. *Conclusions and discussion.* The specificity of foreign experience in the meteorologist's activity must be adapted creatively to domestic conditions, drawing on already existing and generalized data on the theory and practice of management in countries with market economies and on their own empirical results. The scientific novelty of the obtained results consists in generalization of scientific representations concerning the prerequisites for the effectiveness of training managers based on the foreign experience generalization, which allows transforming the best educational practices and practical requests in the socio-cultural business environment in the formation of the strategy. The practical significance of the article is that the theoretical positions of the study have been brought to the level of specific methods and recommendations.

Keywords: management, management, socio-cultural sphere, socio-cultural management, competence, model of management, activity of the manager.

1. Актуальність проблеми Actuality of problem

XXI ст. – це епоха змін під впливом глобалізації, інформаційних технологій, економіки знань, нового характеру конкуренції, гуманізації процесів праці. Глобальний поворот в історії розвитку України, пов'язаний із переходом до економіки ринково-підприємницького типу, викликав необхідність розробки нової системи управління, яка враховувала б новітні тенденції, концепції і парадигми менеджменту.

У зв'язку з цим для вирішення поставлених завдань велике значення наразі приділяється управлінській еліті – менеджерам – як найважливішій і обов'язковій умові реалізації змін та їх ефективного втілення. Реальний сектор економіки взагалі і ринок праці зокрема покладають на вищу школу надію, що саме система вищої освіти здатна підготувати необхідну управлінську еліту на основі компетентнісного підходу.

На сучасному етапі модернізації освіти вирішення проблеми удосконалення підготовки менеджерів у вищих навчальних закладах тісно пов'язане з проблемою підвищення ефективності самої управлінської діяльності і необхідності зміни парадигми менеджмент-освіти.

При цьому склалася парадоксальна ситуація: з одного боку, існує досить велика кількість досліджень, що так чи інакше торкаються проблем професії менеджера, а з іншого – має місце нерозв'язаність найважливіших проблем практики його підготовки в період навчання у ВНЗ, а саме система контролю університетської підготовки акцентує увагу не на тих показниках діяльності студента, що роблять його ефективним у професійній діяльності.

Стан вивчення проблеми. Вивченню особливостей управлінської діяльності, умов і факторів досягнення в ній успіху присвячена дуже велика кількість публікацій М. Вудкока і Д. Френсиса (1991), К. Грейсона-мол. і К. О'Делл (Грейсон-мл. & О'Делл, 1990), А. Хараша (1981), В. Чурмантєєвої (Чурмантєєва, 1975) та ін.

Результативність роботи менеджера також залежить від стилю управління, яким він керується у своїй діяльності. Ідея аналізу стилів керівництва знайшла своє відображення в дослідженнях вітчизняних і зарубіжних фахівців із менеджменту (Р. Сейнер і Ю. Лічіа (Сейнер & Личиа, 1994), А. Журавльов (Журавлев, 1979), Г. Гребенюк та А. Шмельов (Гребенюк & Шмелев, 1994), А. Колот (1998) та ін.).

Вивчення специфіки діяльності менеджера неможливе без урахування накопиченого досвіду практики управління як в Україні, так і за кордоном. Основні ідеї цієї проблематики висвітлено у наукових працях Д. Валового (Валовой, 1997), Н. Коломінського (1996), Е. Уткина (Уткин, 1997) та ін.

Питання вищої менеджмент-освіти на сьогодні залишається предметом численних дискусій (М. Євтух і В. Галузинський (1995), М. Портер (1993), Г. Чернікова (Черникова, 1993), В. Чурмантеєва (Чурмантеева, 1975) та ін.).

Опрацювання наукової літератури, присвяченої розв'язанню соціокультурних проблем менеджменту освіти, свідчить, що в сучасній вищій школі велику увагу соціокультурній освіті приділяють вітчизняні вчені В. Андрущенко і В. Бех (Філософія освіти..., 2009), В. Кремень (2012), В. Чижиков (2008) та ін. Вони розглядають соціокультурний підхід до навчання як нагальну проблему для освіти, суспільства, держави, влади. Їх аналіз дав можливість представити освіту і як процес формування світогляду суб'єкта, і як рівень знань, умінь, навичок, заснованих на певних здібностях. Освіта постає як соціальна цінність.

Щодо теоретико-методологічного аналізу трансформації вузівської соціально-гуманітарної освіти в соціокультурному контексті України, то ступінь наукового опрацювання вітчизняними дослідниками проблеми досить високий. Ця проблема фрагментарно висвітлена у працях В. Кременя (2012), В. Андрущенко (Філософія освіти..., 2009), В. Бакірового (Соціокультурные барьеры..., 2015), А. Ручки (1987) та ін.

Невирішені питання. Обмежений теоретико-прикладний горизонт існуючих наукових досліджень та наявність розбіжностей у поглядах учених на основні аспекти соціокультурної діяльності та завдання соціокультурної модернізації освіти, а саме виокремлення нових компетенцій менеджера XXI ст.; актуалізацію особливої ролі соціокультурних регуляторів; зміну світоглядної парадигми у відповідності із досягненнями науки і новим соціокультурним простором людства, ставить перед наукою і практичною діяльністю актуальну необхідність подальшого, більш ґрунтового дослідження ключових моментів сучасних систем менеджменту взагалі та соціокультурного менеджменту зокрема.

Незважаючи на досить широкий обсяг публікацій з означених проблем, все ж питання формування стратегій вищих навчальних закладів з урахуванням соціокультурного підходу залишаються досить складними і неоднозначними.

2. Мета і методи дослідження **Purpose and research methods**

Метою дослідження є здійснення ґрунтового теоретичного аналізу, систематизація і узагальнення наукових положень із проблем менеджменту і менеджмент-освіти в цілях виявлення закономірностей їх виникнення, розвитку і застосування в реальному секторі економіки.

Аспектний підхід до дослідження проблем менеджменту визначив низку методів наукового аналізу, серед яких: метод аналізу і синтезу – дозволив розділити, виокремити аспектні проблеми в менеджменті і передбачити, синтезувати їх вплив на роботу системи управління; історичний метод – допоміг розглянути управління в генезисі; аналітичний метод – був використаний при теоретичному аналізі літератури із проблем дослідження; ситуаційний метод – допоміг врахувати конкретні умови та обставини функціонування соціокультурної сфери; порівняльний метод – дав можливість виявити загальні риси видів менеджменту і означити специфічні риси соціокультурного менеджменту.

Інформаційною базою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних науковців у сферах менеджменту, соціокультурної діяльності та менеджмент-освіти, матеріали спеціалізованих періодичних видань про стан і тенденції розвитку менеджменту соціокультурної діяльності і концепцій сучасної менеджмент-освіти.

3. Результати дослідження

Research results

У загальному вигляді в сучасній науці менеджмент (управління) розуміється як специфічний вид людської діяльності, що відокремився в ході поділу і кооперації суспільної праці. Це виокремлення – об'єктивно необхідна умова розвитку суспільного виробництва (Шмелев, 1994).

У той же час можна виділити три визначення поняття «менеджмент»:

1) науково-практичний напрямок, орієнтований на забезпечення ефективної життєдіяльності (функціонування) організацій у ринкових умовах господарських відносин. Сучасний менеджмент містить у собі управління інтелектуальними, фінансовими, сировинними, матеріальними ресурсами з метою найбільш ефективної виробничої діяльності (Лэнд, 1995, с. 7);

2) процес, спрямований на досягнення цілей організації за допомогою упорядкування перетворень вихідних субстанцій або ресурсів (праці, матеріалів, грошей, інформації тощо) у необхідні результати (вироби, послуги) (Райс-Джонстон, 2001, с. 11);

3) особливий вид діяльності, що перетворює неорганізовану юрбу на ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу. На думку П. Друкера, «управління як таке є і стимулюючим елементом соціальних змін, і прикладом значних соціальних змін» (Друкер, 1994, с. 15).

Ю. Конаржевський у визначенні менеджменту підкреслює, що останній є новою філософією управління, яка підвищує роль управлінця та менеджера в суспільному житті, а також соціальну значущість про-

фесії управлінця. Вчений підкреслює також значення керівника як лідера, який є носієм змін, мотивує співробітників до досягнення мети, веде інших до успіху. Автор подає розгорнуту характеристику основних рис менеджера-лідера, підкреслюючи його комунікабельність, доброзичливість, активність, толерантність, креативність, врівноваженість (Конаржевський, 1986, с. 44).

Вивчаючи особливості управлінської діяльності, умови і фактори досягнення в ній успіху, можна констатувати, що психологічні особливості діяльності керівника, менеджера вивчені досить повно, тому підготовка студентів-менеджерів повинна спиратися на реальну діяльність управлінців, що підвищить, на наш погляд, вирішення професійних проблем після закінчення вищого навчального закладу. Звідси, одним із завдань даного дослідження є аналіз світової теорії та практики здійснення управлінської діяльності у відповідності до її змісту, цілей, завдань та функцій. Модель структури професійної діяльності менеджера стане основою проектування цілісного, логічно вибудованого відповідно до позицій гуманістичної освітньої парадигми змісту професійної підготовки майбутнього управлінця.

Теорія менеджменту розроблялася швидко й у багатьох напрямках. Однак існує ряд невирішених проблем, що стосуються термінології, визначення масштабів теорії, обґрунтування принципів тощо. Деякі твердження носять загальний характер і недостатньо точні. І все-таки, незважаючи на визначені недоліки, сучасні досягнення теорії менеджменту значною мірою можуть допомогти практиці управління. Багато авторів констатували, що єдиної універсальної теорії менеджменту не існує. Ця точка зору поширена і зараз.

У зв'язку із цим усе більшого значення набуває порівняльний менеджмент. Він полягає у вивченні та аналізі досвіду різних країн, включаючи дослідження причин, що визначають розходження в рівні продуктивності і результатах діяльності підприємств та виявленні специфіки діяльності їх менеджерів. Деякі автори виділяють три головних підходи до менеджменту – класичний, біхевіористичний і науково-управлінський. Інші ж вважають, що існує п'ять традиційних підходів, які включають, крім зазначених, інформаційний підхід і підхід із позиції прийняття рішень.

Найзначнішим досягненням класичного підходу є визнання менеджменту як важливого феномену організованої діяльності. Надзвичайно великого значення набуває визначення головних функцій управління. Основні управлінські функції (Файоль, 1991) – циклічно повторювані процеси, що забезпечують досягнення системи цілей, ефективне функціонування, збереження і розвиток організації. Недолік такого підходу полягає в ігноруванні людського фактора (табл. 1).

Табл. 1. Моделі менеджменту
 Tab. 1. Management models

Характеристика	Модель			
	раціональних цілей	внутрішніх процесів	людських відносин	відкритих систем
Основні представники	Ф. Тейлор, Ф. і Л. Гілбрети	А. Файоль, М. Вебер	Дж. Мейо, М. Фоллетт, Ч. Барнард	Дж. Вудворд, Т. Барнс, Дж. Сталкер
Критерії ефективності	Продуктивність, прибуток	Стабільність, безперервність	Обов'язки, мораль, згуртованість	Здатність до адаптації, зовнішня підтримка
Засоби/цілі	Чітке управління забезпечує продуктивні результати	Рутинізація призводить до стабільності	Залучення до участі призводить до зобов'язань	Безперервне оновлення гарантує зовнішню підтримку
Особлива увага	Раціональний аналіз, вимірювання	Визначення відповідальності, документування	Участь, узгодженість	Творче вирішення проблем, інновації
Ролі менеджера	Керівник і плановик	Спостерігач і координатор	Наставник і помічник	Інноватор і посередник

Джерело: власна розробка
 Source: own development

Представники біхевіористичної науки розглядають менеджмент як процес взаємодії людей. Вони вважають, що його завдання зводяться до вивчення міжособистісних відносин, виходячи з того, що менеджери виконують свою роботу, взаємодіючи з людьми, і тому повинні використовувати досягнення психології та соціології. Звідси робиться правильний висновок, що менеджер повинен уміти працювати з людьми. У той же час ігноруються такі його основні функції, як планування, організація і контроль.

Ряд науковців схильні розглядати менеджмент через призму процесу прийняття управлінських рішень, вважаючи його основою теорії менеджменту. Прийняття рішень – важлива складова менеджменту, необхідна для перетворення вихідних елементів на результати діяльності. Ця дія пов'язана з усіма функціями менеджменту, але не вичерпує їх. До функцій менеджменту, крім прийняття рішень, входить вплив ухвалюваних рішень на тих, хто їх реалізує.

З розвитком кібернетики сформувалося розуміння менеджменту як інформаційного процесу (Бир, 2005, с. 24). Безумовно, наявність ін-

формації є важливою передумовою виконання функцій суб'єкта управління, тобто менеджера. За допомогою інформаційних процесів реалізуються усі функції менеджменту. Однак ототожнювати з ними менеджмент не можна. Це лише один з аспектів і умов його реалізації.

Для початкової стадії розвитку наукових знань про управління (ранні теорії менеджменту) характерним був одновимірний підхід, за якого наголос робився на дослідженні лише одного з наступних елементів управління: управлінського завдання, власне управлінської діяльності, поведінки і взаємовідносин людей в організації або прийняття управлінських рішень. Необхідно підкреслити, що кожна із зазначених ранніх теорій намагалася запропонувати свій єдиний «рецепт» підвищення ефективності управління, в чому і проявляється їх обмеженість.

Одновимірність ранніх теорій менеджменту долають так звані інтегровані, або синтетичні, підходи: процесний, системний, ситуаційний. Виникнення інтегрованих підходів до управління слід розглядати як якісно новий етап у розвитку науки управління, в межах якого менеджмент розглядається як комплексне багатовимірне явище.

Саме ці підходи відкрили простір для розробки нових концепцій менеджменту, орієнтованих на принципові зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі організацій.

Розгляду сучасних напрямків науки управління має передувати усвідомлення принципів змін у характері функціонування і зовнішньому середовищі сучасних організацій, які пов'язані з процесами глобалізації, застосуванням сучасних інформаційних технологій, прискоренням змін у середовищі організацій, інноваційною спрямованістю та підприємницьким типом управління (Євтушевська, 2017). Саме ці процеси і являють собою сучасні тенденції у розвитку науки управління.

Досліджуючи сутність менеджменту, його зміст, структуру та специфіку із практичної точки зору, необхідно зауважити, що управлінська праця має цілковито інтелектуальний характер і ставить за мету створення необхідних умов (організаційних, технічних, соціальних, психологічних тощо) для реалізації завдань організації (підприємства), установалення гармонії між індивідуальними трудовими процесами, координацію й узгодження спільної діяльності працівників.

Слід зазначити, що до змісту діяльності менеджера входить вирішення завдань управління в умовах невизначених, проблемних ситуацій, що пов'язано з пошуком інформації, її аналізом, ухваленням оптимального рішення і його адекватною реалізацією.

Г. Мінцберг наголошує на визначальній ролі управлінської праці – ролі керівника. Роль, за його визначенням, є «набором визначених поведінкових правил, що відповідають конкретній установі або конкретній

посаді». Таким же чином, як герої в п'єсі мають свої ролі, що змушують поводитися певним чином, менеджери обіймають визначені посади як керівники визначених організаційних підрозділів, і саме це визначає їх службову поведінку. «Окрема особистість може впливати на характер виконання ролі, але не на її зміст. Так, актори, менеджери та інші грають задалегідь визначені ролі, хоча як особистості можуть давати власну інтерпретацію цих ролей» (Mintzberg, 1973, p. 110).

У своїх роботах Г. Мінцберг виділяє 10 ролей, що, на його думку, приймають на себе керівники в різні періоди й різною мірою. Він класифікує їх у рамках трьох великих категорій:

1) міжособистісні ролі:

- головний керівник – символічний глава, до обов'язків якого входить виконання процедур правового або соціального характеру;
- лідер – відповідає за мотивацію та активізацію підлеглих, набір і підготовку працівників й супутні обов'язки;
- «сполучна ланка» – забезпечує роботу мережі зовнішніх контактів і джерел, які надають інформацію та послуги;

2) інформаційні ролі:

- «приймач» інформації – шукає і отримує різноманітну інформацію (в основному поточну) спеціалізованого характеру, яку використовує в інтересах своєї справи. Виступає як нервовий центр зовнішньої і внутрішньої інформації, що надходить до організації;
- розповсюджувач інформації – передає інформацію, отриману із зовнішніх джерел або від інших підлеглих, членам організації. Частина цієї інформації є суто фактичною, інша вимагає інтерпретації окремих фактів для формування поглядів організації;
- представник – передає інформацію щодо планів, політики, дій і результатів роботи організації для зовнішніх контактів, діє як експерт із питань даної галузі;

3) ролі з прийняття рішень:

- підприємець – вишукує можливості організації бізнесу всередині самої організації та за її межами, розробляє і запускає проекти удосконалень, контролює розробку певних проектів;
- усувач порушень – відповідає за коригувальні дії, коли організація опиняється перед необхідністю важливих і несподіваних рішень;
- розподільник ресурсів – відповідає за розподіл всіляких ресурсів організації, що фактично зводиться до прийняття і схвалення всіх значних рішень;
- той, хто веде переговори, – відповідає за представництво організації на всіх значних і важливих переговорах (Mintzberg, 1973, p. 114–116).

Узгоджена реалізація усіх цих ролей, за Г. Мінцбергом (Mintzberg, 1973), – це і є зміст процесу управлінської діяльності. Проаналізувати ж цю діяльність, розкрити її зміст – значить виявити і описати зазначені ролі відносно конкретного аналізованого явища, а також характер їх взаємозв'язку і взаємовпливу і способи їх координації.

Узагальнивши усе вищевикладене, можна надати структуру діяльності менеджера (ДМ) у наступному вигляді (рис. 1).



Рис. 1. Структура діяльності менеджера

Джерело: власна розробка

Fig. 1. The structure of the manager's activities

Source: own development

Цікавим є вивчення американським дослідником Р. Стогділлом особистісних психологічних якостей, що визначають ефективність керівництва, яке дозволило йому виділити наступні необхідні риси особистості менеджера:

- домінантність – уміння впливати на підлеглих; впевненість у собі;
- емоційна врівноваженість і стресостійкість – уміння контролювати свої емоційні прояви, саморегулювати емоційний стан, здійснювати самоконтроль та оптимальну емоційну розрядку;
- креативність, здатність до творчого вирішення завдань, високий практичний інтелект;

– прагнення до досягнень і заповзятливість, здатність піти на ризик (розумний, але не авантюрний), готовність взяти на себе відповідальність у вирішенні проблем;

– відповідальність і надійність у виконанні завдань, чесність, вірність даним обіцянкам та гарантіям;

– незалежність, самостійність у прийнятті рішень;

– гнучкість поведінки в ситуаціях, що змінюються;

– товариськість, уміння спілкуватися, взаємодіяти з людьми (Stogdill, 1982, p. 209–210).

У книзі британських практиків управління і розвитку організації *М. Вудкока і Д. Френсиса* «Розкутий менеджер» розглянуто, які уміння і здібності необхідні керівнику, а саме:

– здатність управляти собою;

– розумні цілі та чіткі особисті цінності;

– наголос на постійний особистісний ріст і самовдосконалення;

– навички системного вирішення проблем, винахідливість і здатність до інновацій;

– висока здатність впливати на людей і взаємодіяти з ними;

– знання сучасних управлінських підходів;

– здатність управляти, уміння навчати і розвивати підлеглих;

– уміння формувати ефективні робочі групи (Вудкок & Френсис, 1991, с. 91).

А. Шмельов (Гребенюк & Шмелев, 1994) виділяє наступні якості керівника:

– інтелект;

– компетентність;

– активність;

– енергія;

– самоконтроль;

– комунікабельність.

На думку російського вченого *А. Хараша*, першорядними для менеджера є такі властивості:

– самостійність суджень і рішень;

– здатність приймати й освоювати нове, зосередженість на ділі (ділова спрямованість);

– повага до особистості іншої людини;

– уміння знайти індивідуальний підхід до кожного підлеглого; готовність до сприяння і співпереживання;

– «діалогічність» (постійна готовність вислухати і зрозуміти іншу людину, врахувати її точку зору при ухваленні власного рішення) (Хараш, 1981, с. 27).

Крім того, він виділив ряд якостей, що заважають керівнику, а саме: конформність; ригідність; сугестивність; авторитарність; формалізм; егоцентризм; «монологічність» (Хараш, 1981, с. 29).

Управлінські здібності стали предметом спеціального дослідження психологів, якими розроблено оригінальний Загальний тест управлінських здібностей (ЗТУЗ), що був апробований на вибірці із двадцяти менеджерів високої кваліфікації. На основі проведеного аналізу виділено три основних блоки професійно важливих якостей керівника:

- інтелектуальний (компетентність, аналітичність мислення);
- особистісний (лідерство, стійкість до фрустрацій, активність, ділова спрямованість);
- динамічний (сила і лабільність нервових процесів).

Багато авторів, окрім якісного складу, вивчають структуру здібностей і особистісних рис менеджерів. Так, наприклад, американський психолог *М. Шоу* виділяє загальні (інтелектуальні) та специфічні здібності управлінця (Shaw, 1971, с. 273).

Значна частка наявних досліджень спрямована на встановлення зв'язку між ефективністю діяльності керівника саме з його інтелектуальними показниками. При цьому більшість учених виходять із розуміння інтелекту як сукупності всіх пізнавальних функцій людини.

Ф. Гілбрет настійно рекомендує починати з покращення підтримки середовища і тільки потім переходити до підвищення кваліфікації самого студента, але для процесу навчання поведінковий репертуар не менш важливий, ніж середовище. Тому одночасно з підтримкою середовища слід проводити поліпшення в області поведінкового репертуару (Stoner et al., 1999, p. 119).

Сучасні тенденції розвитку соціокультурної сфери диктують нові компетенції й нові вимоги до менеджерів соціокультурних організацій. Узагальнено їх можна трактувати як необхідність високого професійного рівня управлінців, зростання інтелектуалізації праці менеджерів.

Але у більш детальному представленні модель менеджера соціокультурної діяльності XXI ст. має і ряд специфічних вимог, які зумовлені, по-перше, особливостями самої соціокультурної сфери і її конкретних суб'єктів, а по-друге, необхідністю адаптування управлінської практики до кращих ефективних моделей управління як вітчизняних, так і зарубіжних.

Серед основних вимог до професійної компетенції соціокультурного менеджменту слід зазначити наступні:

- системне, панорамне сприйняття дійсності, процесів функціонування розвитку об'єкту управління;
- проблемне бачення світу, здатність стратегічного прогнозування;

- полікультурна освіта;
- міжособисті навички (соціальний і емоційний інтелект);
- глобальне мислення (соціальна масштабність);
- вміння формувати команду (зарядка команди ментальною та фізичною енергією);
- аналітична глибина (вміння вчитись і навчати);
- оптимізація управлінських взаємовідносин; сприйняття соціокультурної парадигми згоди;
- проектний підхід до управління;
- комунікаційні та організаційні компетенції;
- кастомізація.

Всебічне дослідження такого складного і багатоаспектного феномену, як діяльність менеджера, вимагало численних розробок у наукових школах і напрямках, в яких у різних країнах є як загальні риси, так і свої особливості.

Аналізуючи наукові дослідження, присвячені специфіці діяльності менеджера в країнах із ринковою економікою, можна зробити висновок, що загальної теорії менеджменту, придатної для всіх часів і народів, немає. Існують тільки загальні принципи управління, що породжують американську, японську, французьку або німецьку системи менеджменту зі своїми неповторними особливостями, оскільки враховують певні цінності, особливості національної психології, менталітету тощо.

Однак Україна ще має вибрати найбільш відповідну для неї модель менеджменту, спочатку просто копіюючи її, а потім творчо розвиваючи на основі вітчизняної теорії і практики управління. Вибір моделі менеджменту буде означати зміну світоглядних орієнтирів і у процесі підготовки майбутніх менеджерів. Це буде вибір, що визначить історичний шлях розвитку України на сотні років. Адже Україна – це країна, розташована на кордоні двох культур і поєднує в собі цінності як західного, так і східного світу.

Всі основні завдання зі створення сучасної, процвітаючої економіки України доведеться вирішувати у XXI ст. На початку сторіччя, що наступило, на озброєнні у бізнесу є всі ті інновації в менеджменті, які характерні для останніх років другого тисячоліття. Очевидно також, що в Україні повною мірою повинні бути введені в дію і всі ті особливості менеджменту, що вже позитивно себе зарекомендували на практиці в інших країнах.

Сьогодні все більш значну роль починає відігравати й вміння менеджера працювати в команді (мова йде, насамперед, про керівників вищої ланки). Цю необхідність визнають як зарубіжні, так і українські фахівці в галузі управління.

Особливо гостро дана проблема стоїть перед керівниками України. Раніше, в умовах централізованої планової економіки, така «співтворчість» не була потрібною: достатньою умовою було точне виконання розпоряджень «першої особи». І донині багато керівників вважають, що управлінська команда – це коло безпосередніх підлеглих керівника, які без викривлень транслюють вихідні від нього керівні імпульси на всю організацію. У зв'язку з цим *А. Журавльов (1979)* дослідив психологічні залежності між керівниками і виконавцями в рамках великих виробничих колективів та проаналізував своєрідність міжособистісних відносин і зв'язків між групами у них. За висновками автора, характер зазначених відносин, безумовно, впливає на організаційну динаміку, звідки впливає значущість економіко-психологічних засобів їх регуляції. Важлива особливість успішної діяльності при цьому – перехід до самоконтролю замість зовнішнього, формалізованого контролю, який практикувався раніше, більша участь у прийнятті рішень.

Таким чином, для української практики в області менеджменту сьогодні особливо важливі наступні завдання:

- впровадження теоретичних розробок вітчизняної і зарубіжної науки (після необхідної адаптації);

- створення особливого підходу до управління з урахуванням і на основі особливостей українських умов бізнесу й національного менталітету.

Незважаючи на те, що у міжнародному плані відбувається конвергенція в області менеджменту, освоєння знань і моделей з інших країн має визначені межі. Стримувальним фактором є соціально-економічні і культурно-історичні умови кожної країни, у тому числі й України, де високий рівень нестабільності зовнішнього середовища бізнесу виявляється незрівнянно сильнішим, ніж у країнах із розвинутою економікою.

4. Висновки та обговорення результатів **Conclusions and discussion of results**

У зв'язку з вищевикладеним можна зробити висновок, що досвід інших країн із вивчення специфіки діяльності менеджера необхідно творчо адаптувати до вітчизняних умов, спираючись при цьому на вже наявні й узагальнені дані про теорію і практику управління в країнах із ринковою економікою і на власні емпіричні результати.

Також результати проведеного дослідження дозволяють дійти таких висновків:

1. Ринково-підприємницький тип економіки України та глобальні динамічні процеси поставили перед науковим і бізнес-середовищами вирішення проблеми розробки адекватної системи управління, яка враховувала б новітні тенденції, концепції і парадигми менеджменту і менеджмент-освіти.

2. Теоретико-методологічний аналіз трансформації моделей, систем і концепцій менеджменту соціокультурної діяльності показав наявність розбіжностей у поглядах учених на проблемні аспекти функціонування системи та виокреслив завдання модернізації соціокультурної освіти.

3. Сучасні напрямки розвитку науки управління усвідомлюють і враховують принципові зміни у конкурентному характері функціонування сучасних підприємств у глобальному просторі і ставлять за мету створення необхідних умов для реалізації їх завдань в організаційному, економічному, соціальному контекстах.

4. Вирішення завдань управління покладено на менеджерів, їх особливу роль у прийнятті управлінських рішень у невизначених умовах, проблемних ситуаціях, пов'язаних із пошуком необхідної достовірної і релевантної інформації, її аналізом задля прийняття оптимальних управлінських рішень.

5. Сучасні тенденції розвитку соціокультурної сфери вимагають нових компетенцій і нових вимог до менеджерів соціокультурних організацій. Узагальнення цих вимог з урахуванням напрацьованих раніше теоретичних описів структури діяльності та ролей менеджерів представлено у моделі менеджера соціокультурної діяльності XXI ст.

6. Вибір відповідної моделі менеджменту означатиме і зміну парадигми освітньої діяльності у процесі підготовки майбутніх менеджерів, яка буде особливим підходом до управління з урахуванням вітчизняних умов бізнесу й національного суверенітету.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у наступному:

- набули подальшого поглиблення теоретичні підходи до визначення змісту предметно-об'єктної області, який, на відміну від існуючих підходів, конкретизує її складові на основі виявлення особливостей функціонування менеджменту соціокультурної діяльності та менеджмент-освіти;
- удосконалено концептуальні засади формування стратегії;
- узагальнено наукові уявлення стосовно передумов результативності підготовки менеджерів на основі узагальнення досвіду зарубіжних країн, що дозволяє трансформувати кращі освітні практики та практичні запити соціокультурного бізнес-середовища при формування стратегії.

Практичне значення виявляється в тому, що теоретичні положення дослідження доведено до рівня конкретних методик і рекомендацій, зокрема:

- стали підґрунтям при розробленні методико-прикладного навчального забезпечення дисциплін, які впроваджені в навчальний процес КНУКіМ та застосовуються під час викладання дисциплін «Бізнес-комунікації» та «Управління змінами» для студентів магістерської підготовки;
- у наданні менеджерам сфери соціокультурної діяльності адаптованих до українських бізнес-практик науково-методичних рекомендацій щодо управлінських технологій.

Перспективи подальших наукових досліджень зумовлені тим, що, незважаючи на достатньо багатий науковий внесок, залишаються не вирішеними ключові питання управління соціокультурною сферою та формування парадигми менеджмент-освіти, адекватній бізнес-вимогам, які потребують подальшого дослідження та удосконалення. В процесі постійних змін ще більше актуалізуються проблеми функціонування соціокультурної сфери під динамічним впливом сучасного зовнішнього та внутрішнього організаційного середовища. Багатокритеріальна модель наукового обґрунтування можливостей підвищення результативності менеджмент-освіти у вищих навчальних закладах України на сьогодні не є достатньо дослідженою.

Науково-практичному осередку ще необхідне подальше дослідження та поглиблення концептуальних положень науково-освітнянського проектування парадигми менеджмент-освіти, додаткове наукове обґрунтування і визначення системи показників ефективності використання соціально-економічних важелів державного регулювання інноваційного розвитку менеджмент-освіти та обґрунтування впливовості їх на узагальнюючий показник, який характеризуватиме ефективність розвитку менеджмент-освіти в цілому.

Суттєвим теоретичним доробком на майбутнє мають стати також дослідження, присвячені взаємовідносинам між суб'єктами соціокультурної сфери щодо реалізації принципів соціокультурної відповідальності.

Література

- Бир С. Мозг фірми. Пер. с англ. Москва : Едиториал, 2005. 416 с.
- Валовой Д. В. История менеджмента. Москва : ИНФРА, 1997. 256 с.
- Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. Москва : Экономистъ, 2003. 528 с.
- Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер: для руководителя – практика. Пер. с англ. Москва : Дело, 1991. 320 с.
- Гребенюк Г. А., Шмелев А. Г. Диагностика менеджерского стиля с помощью компьютерной игры и тест-опросника. *Вестник Московского университета. Психология*. 1994. № 2. С. 59–66.
- Грейсон-мл. Дж., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. Пер. с англ. Москва : Экономика, 1990. 448 с.
- Друкер П. Ф. Управление, нацеленное на результаты. Пер. с англ. Москва : Технологическая школа бизнеса, 1994. 200 с.
- Євтух М. Б., Галузинський В. М. Основи педагогіки та психології вищої школи в Україні. Київ : ІНТЕЛ, 1995. 168 с.
- Євтушевська О. Тайм-менеджмент як вияв світогляду сучасної людини. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2017. Вип. 3 (192). С. 15–18. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2017/192-3/3>

- Журавлев А. Л. Стиль руководства для управления социально-психологическим климатом производственного коллектива. *Социально-психологический климат коллектива: теория и методы изучения*. Москва : Наука, 1979. С. 134–146.
- Коломінський Н. Л. Психологія педагогічного менеджменту. Київ : МАУП, 1996. 176 с.
- Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. Київ : КНЕУ, 1998. 186 с.
- Конаржевский Ю. А. Педагогический анализ учебно-воспитательного процесса и управление школой. Москва : Педагогика, 1986. 144 с.
- Кремень В. Освіта і суспільство в парадигмі синергетичного мислення. *Педагогіка і психологія*. 2012. № 2. С. 5–11.
- Лэнд П. Менеджмент – искусство управлять. Пер. с англ. Москва : ИНФРА, 1995. 144 с.
- Портер М. Международная конкуренция. Пер. с англ. Москва : Международные отношения, 1993. 679 с.
- Райс-Джонстон У. Тактический менеджмент: методы управления в меняющемся мире. Пер. с англ. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 672 с.
- Ручка А. А. Ценностный подход в системе социологического знания. Киев : Наукова думка, 1987. 156 с.
- Сейнер Р., Лича Ю. Стили поведения менеджеров в конфликтных ситуациях: опыт Швейцарии. *Проблемы теории и практики управления*. 1994. № 3. С. 98–102.
- Социокультурные барьеры модернизации высшей школы Украины. Под ред. В. С. Бакирова. Харьков : ХНУ им. В. Н. Каразина, 2015. 423 с.
- Уткин Э. А. Профессия – менеджер. Москва : Тандем, 1997. 224 с.
- Файоль А. Общее и промышленное управление. Пер. с фр. Москва : Дело, 1991. 338 с.
- Філософія освіти. За заг. ред. В. Андрущенко, І. Передборської. Київ : Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2009. 329 с.
- Хараш А. У. Руководитель, его личность и деятельность: штрихи к психологическому портрету. Москва : Знание, 1981. 64 с.
- Черникова Г. Д. Проблемы подготовки экономистов и менеджеров в вузах России. *Российский экономический журнал*. 1993. № 10. С. 102–106.
- Чижиков В. М. Теория и практика социокультурного менеджмента. Москва : МГУКИ, 2008. 608 с.
- Чурмантева В. Н. США: подготовка руководящего персонала промышленных корпораций. Москва : Наука, 1975. 164 с.
- Mintzberg H. *The Nature of Managerial Work*. New York : Harper and Row, 1973. 298 p.
- Shaw M. E. *Group Dynamics: the Psychology of Small Group Behavior*. New York : McGraw Hill, 1971. 459 p.
- Stogdill R. M. *Handbook of Leadership: a Survey of Theory and Research, Revised and Expanded*. New York : Macmillan, 1982. 800 p.
- Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert T. F. Kierowanie. Przel. Ehrlich A. Warszawa : PWE, 1999. 324 p.

Стаття надійшла до редакції 21.02.2018

References

- Andruschenko, V., & Peredborskiy, I. (Eds.). (2009). *Filosofia osvity [Philosophy of Education]*. Kyiv: Vyd-vo NPU im M. P. Drahomanova (in Ukr.).
- Bakirova, V. S. (Ed.). (2015). *Sotsiokulturnye barery modernizatsii vysshei shkoly Ukrainy [Socio-cultural barriers to the modernization of higher education in Ukraine]*. Kharkov: KhNU im. V. N. Karazina (in Russ.).
- Bir, S. (2005). *Mozg firmy [The brain of the firm]*. (Trans. in Eng.). Moscow: Editorial (in Russ.).
- Chernikova, G. D. (1993). Problemyi podgotovki ekonomistov i menedzherov v vuzah Rossii [Problems of training economists and managers in Russian universities]. *Rossiyskiy ekonomicheskii zhurnal [Russian economic journal]*, 10, 102-106. (in Russ.).
- Chizhikov, V. M. (2008). *Teoriia i praktika sotsiokul'turnogo menedzhmenta [Theory and practice of socio-cultural management]*. Moscow: MGUKI, (in Russ.).
- Churmanteeva, V. N. (1975). *SShA: podgotovka rukovodyaschego personala promyshlennykh korporatsiy [USA: training of management personnel of industrial corporations]*. Moscow: Nauka (in Russ.).
- Druker, P. F. (1994). *Upravlenie, natselennoe na rezultaty. [Performance-oriented management]*. (Trans. in Eng.). Moscow: Tekhnologicheskaya shkola biznesa (in Russ.).
- Faiol, A. (1991). *Obshchee i promyshlennoe upravlenie [General and Industrial Management]*. (Trans. in Fr.). Moscow: Delo, (in Russ.).
- Grebenyuk, G. A., & Shmelev, A. G. (1994). Diagnostika menedzherskogo stilya s pomoschyu kompyuternoy igry i test-oprosnika [Diagnosis of managerial style using a computer game and a test questionnaire]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Psihologiya [Bulletin of Moscow University. Psychology]*, 2, 59-66. (in Russ.).
- Greyson-m., Dzh., & O'Dell, K. (1990). *Amerikanskiy menedzhment na poroge XXI veka [American management on the threshold of the XXI century]*. (Trans. in Eng.). Moscow: Ekonomika (in Russ.).
- Harash, A. U. (1981). *Rukovoditel, ego lichnost i deyatelnost: shtrihi k psikhologicheskomu portretu [The leader, his personality and activity: strokes to the psychological portrait]*. Moscow: Znanie (in Russ.).
- Kolominskiy, N. L. (1996). *Psykholohiia pedahohichnoho menedzhmentu [Psychology of pedagogical management]*. Kyiv: MAUP (in Ukr.).
- Kolot, A. M. (1998). *Motyvatsiia, stymuliuvannia j otsinka personalu [Motivation, incentives and staff assessment]*. Kyiv: KNEU (in Ukr.).
- Konarzhvskiy, Yu. A. (1986). *Pedagogicheskii analiz uchebno-vospitatelnogo protsessa i upravlenie shkoly [Pedagogical analysis of teaching and educational process and school management]*. Moscow: Pedagogika (in Russ.).
- Kremen, V. (2012). Osvita i suspilstvo v paradyhmi synerhetychnoho myslennia [Education and society in the paradigm of synergetic thinking]. *Pedahohika i psykholohiia [Pedagogy and psychology]*, 2, 5-11 (in Ukr.).
- Lend, P. (1995). *Menedzhment – iskusstvo upravliat [Management is the art of managing]*. (Trans. in Eng.). Moscow: INFRA (in Russ.).

- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper and Row.
- Porter, M. (1993). *Mezhdunarodnaia konkurentsia [International competition]*. (Trans. in Eng.). Moscow: Mezhdunarodnye otnosheniia (in Russ.).
- Rais-Dzhonston, U. (2001). *Takticheskii menedzhment: metody upravleniia v meniaiushchemsia mire [Tactical Management: Management Methods in a Changing World]*. (Trans. in Eng.). Sankt-Peterburg: Piter (in Russ.).
- Ruchka, A. A. (1987). *Tsennostnyi podkhod v sisteme sotsiologicheskogo znaniia [Value Approach in the System of Sociological Knowledge]*. Kyiv: Naukova dumka (in Russ.).
- Seyner, R., & Lichia, Yu. (1994). Stili povedeniya menedzherov v konfliktnykh situatsiyakh: opyt Shveysarii [Styles of behavior of managers in conflict situations: the experience of Switzerland]. *Problemy teorii i praktiki upravleniia [Problems of theory and practice of management]*, 3, 98-102 (in Russ.).
- Shaw, M. E. (1971). *Group Dynamics: the Psychology of Small Group Behavior*. New York: McGraw Hill.
- Stogdill, R. M. (1982). *Handbook of Leadership: a Survey of Theory and Research, Revised and Expanded*. New York: Macmillan.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, T. F. (1999). *Kierowanie [Managing]*. (A. Ehrlich, Ed.). Warszawa: PWE (in Pol.).
- Utkin, E. A. (1997). *Professiya – menedzher [Profession: Manager]*. Moscow: Tandem (in Russ.).
- Valovoy, D. V. (1997). *Istoriya menedzhmenta [History of management]*. Moscow: INFRA (in Russ.).
- Vihanskiy, O. S., & Naumov, A. I. (2003). *Menedzhment [Management]*. Moscow: Ekonomist (in Russ.).
- Vudkok, M., & Frensis, D. (1991). *Raskreposchennyiy menedzher: dlya rukovoditelya – praktika [Emancipated manager: for the head-practice]*. (Trans. in Eng.). Moscow: Delo (in Russ.).
- Yevtushevska, O. (2017). Tajm-menedzhment iak vyiv svitohliadu suchasnoi liudyny [Time management as a manifestation of the modern world's outlook]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika [Bulletin of the Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economy]*, 3 (192), 15-18. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2017/192-3/3> (in Ukr.).
- Yevtukh, M. B., & Haluzynskiy, V. M. (1995). *Osnovy pedahohiky ta psikhologii vyshchoi shkoly v Ukraini [Fundamentals of Pedagogy and Psychology of Higher Education in Ukraine]*. Kyiv : INTEL (in Ukr.).
- Zhuravlev, A. L. (1979). Stil rukovodstva dlia upravleniia sotsialno-psikhologicheskim klimatom proizvodstvennogo kollektiva [The style of management for managing the socio-psychological climate of the production team]. *Sotsialno-psikhologicheskii klimat kollektiva: teoriia i metody izucheniiia [Socio-psychological climate of the collective: theory and methods of study]*. Moscow: Nauka, 134-146 (in Russ.).

Received 21.02.2018

ХРАПКІНА Валентина Валентинівна,
доктор економічних наук, професор,
Київський університет ринкових відносин,
Київ, Україна, valentina_31@i.ua
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3431-4369>

МАЙСТРЕНКО Юлія Володимирівна,
кандидат економічних наук,
Київський університет ринкових відносин,
Київ, Україна, leluka@ukr.net
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1291-016X>

ФОРСАЙТ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАКЛАДІВ КУЛЬТУРИ НА РІВНІ СІЛЬСЬКИХ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Анотація. *Актуальність.* В умовах сьогодення актуальним вбачається переавантаження сприйняття економічної привабливості закладів культури на місцевому рівні та створення умов для залучення додаткових фінансових ресурсів. *Мета і методи.* Метою статті є обґрунтування напрямів розвитку фінансового забезпечення в управлінні закладами культури у контексті об'єднаних територіальних громад. Використано такі методи наукового дослідження: абстрактно-логічний, статистичний, розрахунково-конструктивний, економіко-математичний, балансовий, експертний. *Результати.* Охарактеризовано власні доходи місцевих бюджетів, які свідчать, що фінансова децентралізація дозволила бюджетам значно зрости, а територіям – отримати можливості розвитку. Запропоновано нові інформаційні продукти і технології в роботі закладів культури, які відкривають потенційні можливості для розвитку туристичної привабливості українського села. Наведений розрахунок оптимізації фінансових можливостей об'єднаних територіальних громад від використання незадіяних ресурсів, що передбачає можливість самозабезпечення та саморозвитку закладів культури на селі. *Висновки та обговорення.* Встановлено, що найефективніше вирішення зазначеної проблеми може бути здійснене тільки завдяки комплексним структурним перетворенням у практиці управління фінансовими ресурсами сфери культури. Наукова новизна одержаних результатів полягає у застосуванні системного підходу до обґрунтування пропозицій, спрямованих на виявлення незадіяних ресурсів, що забезпечить економічну стабільність закладів культури, а практичне значення – у розробці рекомендацій щодо фінансування, що дозволить підвищити ефективність їх функціонування. Подальші наукові розвідки здійснюватимуться у напрямі дослідження залучення додаткових джерел фінансування в сферу культури об'єднаних територіальних громад.

Ключові слова: об'єднані територіальні громади, фінансові ресурси, заклади культури сільської місцевості, фінансове забезпечення.

Храпкина Валентина Валентиновна, доктор экономических наук, профессор, Киевский университет рыночных отношений, Киев, Украина, valentina_31@i.ua; **Майстренко Юлия Владимировна**, кандидат экономических наук, Киевский университет рыночных отношений, Киев, Украина, leluka@ukr.net

Форсайт развития финансового обеспечения учреждений культуры на уровне сельских объединенных территориальных общин

Аннотация. *Актуальность.* В условиях настоящего времени актуальным представляется перезагрузка восприятий экономической привлекательности учреждений культуры на местном уровне и создания условий для привлечения дополнительных финансовых ресурсов. *Цель и методы.* Целью статьи является обоснование направлений развития финансового обеспечения в управлении учреждениями культуры в контексте объединенных территориальных общин. Используются такие методы научного исследования: абстрактно-логический, статистический, расчетно-конструктивный, экономико-математический, балансовый, экспертный. *Результаты.* Характеристика собственных доходов местных бюджетов свидетельствует, что финансовая децентрализация позволила местным бюджетам значительно возрасти, а территориям – получить возможности своего развития. Предложены новые информационные продукты и технологии в работе учреждений культуры, которые открывают потенциальные возможности для развития туристической привлекательности украинского села. Приведенный расчет оптимизации финансовых возможностей объединенных территориальных общин в результате использования незадействованных ресурсов предусматривает возможность самообеспечения и саморазвития учреждений культуры на селе. *Выводы и обсуждение.* Установлено, что эффективное решение указанной проблемы может быть осуществлено только благодаря комплексным структурным преобразованиям в практике управления финансовыми ресурсами сферы культуры. Научная новизна исследования заключается в применении системного подхода к обоснованию предложений, направленных на выявление незадействованных ресурсов, что обеспечит экономическую стабильность учреждений культуры, а практическое значение – в разработке рекомендаций по финансированию, что позволит повысить эффективность их функционирования. Дальнейшие научные исследования будут осуществляться в направлении исследования системы привлечения дополнительных источников финансирования в сферу культуры объединенных территориальных общин.

Ключевые слова: объединенные территориальные общины, финансовые ресурсы, учреждения культуры сельской местности, финансовое обеспечение.

Khrapkina Valentina, D.Sc. (Economics), Professor, Kiev University for Market Relations, Kiev, Ukraine, valentina_31@i.ua; **Maistrenko Yuliia**, PhD (Economics), Kiev University for Market Relations, Kiev, Ukraine, leluka@ukr.net

Foresight of development of financial support in culture institutions on the level of rural university territorial communities

Abstract. *Actuality.* In today's conditions, it is extremely important to change the perception of the economic attractiveness of cultural institutions at the local level and create conditions for engaging additional financial resources. *Purpose and met-*

hods. The purpose of the article is to substantiate the directions of development of financial support in the management of cultural institutions in the context of the united territorial communities. Scientific research methods have been used: abstract-logical, statistical, calculation-constructive, economic-mathematical, balance, expert. *Results.* Local budgets own revenues were characterized, which indicates that financial decentralization has allowed local budgets to increase significantly and territories – to have the opportunity of development. The new information products and technologies in the cultural institutions have suggested, that open potential possibilities for development of tourist attractiveness in the Ukrainian village. The calculation of optimization of financial possibilities of united territorial communities from the use of uninvolved resources, which envisages the possibility of self-sustainability and self-development of rural cultural institutions. *Conclusions and discussion.* It has been established that the most effective solution to this problem can be achieved only through complex structural transformations in the practice of managing financial resources of the sphere of culture. The scientific novelty of the research is the application of a systematic approach to the justification of proposals aimed at identifying unused resources, which will ensure the economic stability of cultural institutions, and practical importance in developing recommendations for funding, which will improve the efficiency of their functioning. Further scientific investigations will be carried out in the direction of studying the system of attracting additional sources of funding in the sphere of culture of the united territorial communities.

Keywords: united territorial communities, financial resources, rural culture institutions, financial support.

1. Актуальність проблеми **Actuality of problem**

Сьогодні Україна перебуває у стані системної модернізації різних сфер життя. Одним із пріоритетних напрямів є соціально-економічний розвиток сільських територій через створення об'єднаних територіальних громад (далі – ОТГ).

Реформування територіальних громад – складний, багатогранний і масштабний процес, тісно пов'язаний з ефективністю функціонування усіх систем і складових, що відбуваються в соціально-економічній сфері територіальної спільноти. Сталий соціально-економічний розвиток та повноцінне існування сільських територій безпосередньо залежить не лише від ефективності функціонування розміщених на них аграрних підприємств, а, насамперед, від розвитку культури сільської місцевості, що формує стиль життя сільського населення.

В умовах сьогодення заклади культури мають певні проблеми, пов'язані в основному з недостатнім фінансуванням та неефективним використанням бюджетних ресурсів, із неузгодженістю між офіційною культурною політикою і сучасними потребами споживачів. Оскільки саме фінанси є основою функціонування та економічного розвитку базо-

вих закладів культури, особливого значення в умовах децентралізації влади та створенні ОТГ набуває управління фінансовими ресурсами. Зазначене доводить необхідність проведення наукових досліджень та свідчить про актуальність поставленої проблеми.

Стан вивчення проблеми. Аналіз фінансових ресурсів та ефективності їх розподілу в соціально-культурній сфері ОТГ може здійснюватися з урахуванням теоретичних положень, розроблених у науковій літературі. Цій проблемі присвятили свої праці такі вчені-економісти: О. Булавка (2016), М. Гегенфюртнер (2015), Б. Карпінський (2015), М. Малік (2008), Н. Мацедонська (2017), В. Ніколенко (2016), Є. Стемпень (2014), Н. Татарин (2017), Д. Шуровьески (2007) та ін.

Невирішені питання. Незважаючи на значний доробок учених із зазначеної проблеми, потребують подальших досліджень питання щодо підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами закладів культури на рівні ОТГ і самих закладів культури. Усе це свідчить про актуальність теми, а відтак зумовило вибір напряму дослідження в науковому і практичному аспектах.

2. Мета і методи дослідження

Purpose and research methods

Метою статті є обґрунтування напрямів розвитку фінансового забезпечення і підвищення його спроможності в управлінні закладами культури у контексті об'єднаних територіальних громад.

Методологічною основою дослідження є діалектичний принцип пізнання і системний підхід до вивчення економічних явищ, фундаментальні положення економічної теорії та праці провідних учених-економістів із питань розвитку соціальної сфери.

Дослідження фінансового забезпечення закладів культури на рівні сільських об'єднаних територіальних громад здійснювалося із застосуванням таких методів: абстрактно-логічний – при узагальненні теоретичних основ щодо фінансування сільських закладів культури та формулювання висновків і пропозицій; статистичний – при визначенні міжбюджетних відносин ОТГ із державним бюджетом та основних тенденцій і закономірностей розвитку цього процесу; розрахунково-конструктивний, економіко-математичний, балансовий, експертний – при обґрунтуванні основних складових ефективної системи фінансування закладів культури у сільській місцевості.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні матеріали Міністерства економіки та Міністерства фінансів України, наукова і довідкова література, інформаційні ресурси всесвітньої мережі Інтернет, звітні матеріали, а також результати власних досліджень.

3. Результати дослідження Research results

Сучасні заклади культури у сільській місцевості є невід’ємною складовою соціально-культурного та мистецького розвитку населення. За роки незалежності українські села втратили значну частину соціальної інфраструктури, за допомогою якої формується культурно-освітній рівень і світогляд суспільства. З економічних позицій розвиток культури в селі впливає на працездатність робочої сили, темпи розвитку та ефективність суспільного виробництва, створює передумови для запобігання міжрегіональної міграції населення.

В сучасних умовах, коли процес створення ОТГ ще триває, основним джерелом надходження фінансів до базових закладів культури чинне законодавство визначає державний та місцевий бюджети через механізм кошторисного фінансування. Тобто, заклади не мають реальних можливостей самостійно заробляти гроші і утримуються за рахунок різних фінансових джерел (рис. 1).

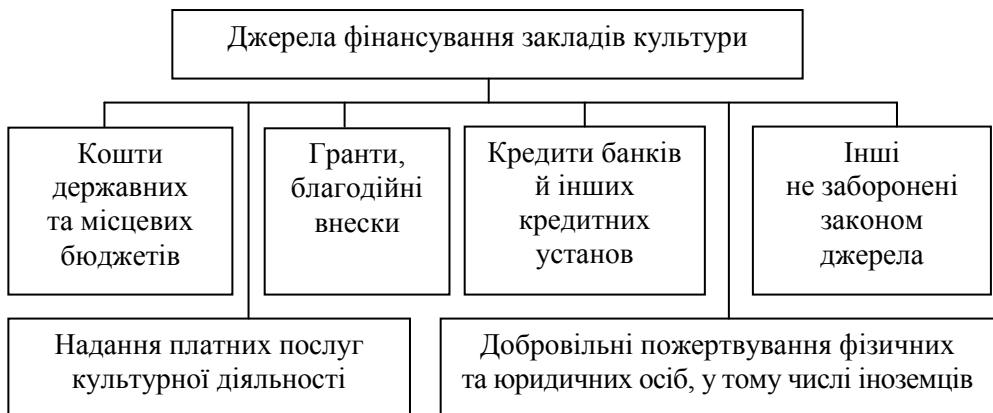


Рис. 1. Джерела фінансування закладів культури села
Джерело: складено автором на основі (Про культуру..., 2018)

Fig. 1 Additional sources for funding village culture institutions
Source: compiled by author based on (On Culture..., 2018)

Формування місцевих бюджетів залежить в основному від ефективності виробничої діяльності тих підприємств, які розташовані на території кожної місцевої ради (Ляшенко, 2010). Проте в більшості місцевих бюджетах не має достатніх фінансових ресурсів для ефективного управління закладами культури, унаслідок вистачає коштів лише на виплату заробітної плати як захищеної статті бюджетного фінансування та оплату комунальних послуг (Безгін, 2005, с. 44; Slintak & Tuckova, 2016).

Найпоширенішим джерелом поповнення ресурсів у закладах культури є платні послуги. Така можливість надана Постановою Кабінету

Міністрів «Про затвердження переліку платних послуг, які можуть надаватися закладами культури і мистецтв». Серед платних послуг визначено такі: проведення вистав, театральних та музичних постанов, концертів, демонстрація відео- і кінофільмів, виступ артистичних груп; організація діяльності любительських об'єднань та клубів за інтересами; навчання на курсах, у гуртках; надання в оренду приміщень закладів культури, коли це не перешкоджає діяльності у сфері культури; ремонт і налагодження музичних інструментів, звуко-, світло- та відеоапаратури; надання послуг з оформлення електронних реєстраційних документів користувачів бібліотеки; прокат музичних інструментів, культурно-спортивного і туристичного інвентарю, сценічних костюмів, театрального реквізиту; фотокопіювання, ксерокопіювання, виготовлення фонограм, копій звукозапису, надання послуг студій звукозапису та інше (Про затвердження Державного стандарту..., 2011).

Результати дослідження свідчать про те, що найгострішими проблемами розвитку закладів культури сільської місцевості в Україні є:

- низький рівень матеріально-технічної бази (із загального числа закладів культури у сільській місцевості потребують капітального ремонту 82,3 %, є аварійними 6,9 %) (Кармазіна, 2015);

- недостатність бюджетних коштів для ефективного функціонування і розвитку відповідних об'єктів та відсутність дійових стимулів залучення коштів з інших джерел;

- недостатній рівень кадрового забезпечення, низька кваліфікація працівників та незадовільні умови праці в галузі;

- низька якість послуг, що надаються населенню цими об'єктами.

Умови сьогодення вимагають створення єдиної системи цінностей для збереження традицій українського народу, створення умов для рівної доступності культурних благ, розвитку і реалізації культурного та духовного потенціалу кожної особистості з одночасною модернізацією культурного різноманіття регіонів України. Мова йде про формування такої інноваційної моделі розвитку, яка б створила умови для якісного забезпечення населення послугами у сфері культури.

Одним із завдань сфери культури відповідно до державної політики проголошується створення ОТГ, що дає змогу змінити повноваження, структуру фінансових ресурсів і систему контролю. Централізована держава не здатна швидко реагувати на нові культурні потреби суспільства, відповідно, при такій системі управління перелом негативних тенденцій минулих парадигм діяльності та подальший розвиток індустрії дозволля неможливий. Отже, основною метою ОТГ у сфері культури є комплексна трансформація організаційно-управлінської системи закладів культури у сільській місцевості, у тому числі упровадження нових видів діяльності відповідно до особливостей населеного пункту, інтересів та потреб жителів конкретної громади.

Сьогодні ОТГ після свого створення формують місцевий бюджет і розпоряджаються фінансовими ресурсами самостійно. ОТГ мають прямі міжбюджетні відносини з державним бюджетом (до цього прямі відносини мали лише області, райони, міста обласного значення), тобто, Законом «Про Державний бюджет України» затверджуються обсяги міжбюджетних трансфертів – субвенцій та дотацій, якщо є підстави для надання та отримання відповідних міжбюджетних трансфертів (статті 97, 99, 100, 102, освітня та медична субвенції – 103⁻² та 103⁻⁴, 105 і 108 Кодексу). Також об'єднана громада на власні повноваження одержує податок на доходи фізичних осіб у розмірі 60 % (раніше цей податок зараховувався до районного бюджету). Перелік доходних джерел бюджетів ОТГ визначено статтями 64 (загальний фонд), 69⁻¹ (спеціальний фонд) та 71 (бюджет розвитку) Кодексу (Бюджетний Кодекс України, 2018).

За 2017 р. власні доходи місцевих бюджетів 366 ОТГ зросли на 87 % та становили 9,3 млрд грн (+4,3 млрд грн). Із розрахунку на одного мешканця ОТГ, середній показник надходжень власних доходів збільшився на 1390,9 грн та становив 2989,2 грн. Загалом, з урахуванням міжбюджетних трансфертів із державного бюджету, доходи місцевих бюджетів 366 ОТГ становили 28,8 млрд грн. За даними звітності у 2018 р. на прямі міжбюджетні відносини з державним бюджетом перейшли 665 об'єднаних громад (Казюк, 2018). Статистика свідчить, що фінансова децентралізація, попри шквал критики і популізму, дозволила місцевим бюджетам значно зрости, а територіям – отримати можливості свого розвитку.

Забезпечення ефективності управління фінансовими ресурсами у сфері культури суттєво ускладнене, адже у нормативно-правових актах, концепціях, програмах щодо ОТГ питання культури згадані в загальному контексті. Так, за рахунок бюджетів ОТГ фінансуються делеговані державою видатки на утримання закладів бюджетної сфери – освіти, культури, охорони здоров'я, фізичної культури і спорту, соціального захисту та соціального забезпечення (статті 71, 89 та 91 Кодексу). На відміну від освіти і медицини, які отримують державну субвенцію, сфера культури фінансується з місцевих бюджетів. Утримувати таку мережу за кошти, що перебуватимуть у розпорядженні місцевих громад, складно. Це може призвести до чіткої тенденції скорочення мережі закладів культури сільської місцевості.

Досліджуючи роль закладів культури сільської місцевості, доцільно зазначити, що на ці установи покладається виконання широкого кола функцій. Ця інституція має розглядатися не тільки як економічний, а й як важливий соціальний об'єкт. Зрозуміло, що в сучасних умовах, коли механізм фінансового забезпечення цих культурних інституцій характеризується низькою ефективністю, існує необхідність у поступовому

розширенні джерел фінансування. Маємо на увазі, що на базі сільського клубу та бібліотеки можливе створення єдиного культурно-дозвіллевого центру, спектр діяльності якого має бути спрямований на задоволення культурних потреб усіх верств населення. Творчі фахівці цього центру повинні активізувати й інтегрувати місцеву громаду і найголовніше – розкрити приховані й невикористані можливості культурного потенціалу села, зокрема: директор закладу нового типу повинен виступати в ролі не тільки керівника, але і підприємця, здатного поставити виробництво культурних благ на комерційну основу, забезпечуючи самофінансування центру; функції менеджера вільного часу полягають в організації зайнятості селян за певними інтересами; менеджер народних ремесел організовує на селі роботу художніх промислів (гончарство, кераміка, ковальство, ткацтво, обробка шкіри, гутництво, килимарство, деревообробка, бондарство, різьблення, обробка металів, каменю); аніматор проводить концерти, вистави, вечори розваг; соціальний педагог і спортивний тренер здійснюють виховну роботу, особливо з дітьми та підлітками; науковий співробітник (бібліотекар-консультант), окрім бібліотечної справи, організовує наукові заходи, надає інформаційно-консультативну допомогу.

Впровадження нових інформаційних продуктів і технології в роботі закладів культури відкриває потенційні можливості для розвитку туристичної привабливості українського села, що є одним із перспективних напрямів його відродження й розвитку. Розвиток сільського туризму дозволить поліпшити соціально-економічну ситуацію кожного регіону шляхом створення нових робочих місць.

Досліджуючи фінансове забезпечення у сфері культури ОТГ, важливо враховувати незадіяні ресурси закладів культури сільської місцевості. Саме вони забезпечуватимуть значний соціально-економічний ефект, який проявлятиметься у розкритті культурного потенціалу сільського населення, можливості самоокупності закладів культури сільської місцевості, створенні нових робочих місць і підвищенні якості життя сільського населення (табл. 1).

Наведений розрахунок оптимізації фінансових можливостей ОТГ від використання незадіяних на момент дослідження ресурсів повинен базуватися на прогнозованих розрахунках доцільності їх використання на визначений період часу. Методологія розрахунку такого економічного ефекту передбачає можливість самозабезпечення та саморозвитку закладів культури на селі. Такий підхід до активізації використання додаткових фінансових ресурсів, з одного боку, сприятиме формуванню інвестиційної бази для диверсифікації економічної діяльності на місцевому рівні, з іншого, – спонукатиме членів ОТГ до впровадження інноваційної діяльності та контролю за використанням отриманих коштів.

Табл. 1. Ефективність модернізації сільських закладів культури
(на прикладі села В'язове Сумської області), 2016 р.

Tab. 1. Efficiency of modernization of rural cultural institutions
(for example, Vyazau village, Sumy region), 2016 yr.

Показники	До впровадження	Після впровадження
Організаційна форма	Клуб, бібліотека	Культурно-дозвіллевий центр
Спектр діяльності	Традиційний	Розширений і оновлений
Кадровий склад	Завідуючий – 1 Художній керівник – 0,5 Бібліотекар – 1 Технічний працівник – 0,5	Директор – 1 Менеджер вільного часу – 1 Менеджер ремесел – 1 Аніматор – 0,5 Соціальний педагог – 0,25 Спортивний тренер – 0,25 Бібліотекар-консультант – 1 Технічний працівник – 1
Капіталовкладення на оновлення бази, тис. грн	×	920,9
Річні операційні витрати – всього, тис. грн, у т. ч. на оплату праці:	88,5	300,0
- працівників закладу;	79,6	210,0
- сільських майстрів	×	50,0
Грошові надходження – всього, тис. грн., у т. ч. за рахунок:	88,9	430,0
- державного бюджету	88,5	88,5
- місцевого бюджету	0,4	6,5
- реалізації культблаг	×	285,0
- додаткових надходжень	×	50,0
Ефект:		
- економічний, тис. грн	×	130,0
- соціальний	×	Підвищенні якості життя та ін.

Джерело: розроблено на основі (Лелюк, 2017)

Source: developed on the basis of (Lelyuk, 2017)

4. Висновки та обговорення результатів

Conclusions and discussion of results

Результати проведеного дослідження дозволяють дійти висновку, що ОТГ дають нові можливості для перспективного розвитку сільських територій. Сьогодні кількість ОТГ постійно зростає, що є свідченням ефективної діяльності та підвищення рівня їх доходів. Проте нові виклики сьогодення свідчать про необхідність структурних перетворень у практиці управління фінансовими ресурсами в сфері культури. ОТГ мають управляти сферою культури на основі таких принципів:

1) забезпечити державну підтримку розвитку сфери культури за рахунок вдосконалення системи регулювання міжбюджетних відносин, шляхом поліпшення механізму надання субвенцій;

2) максимально залучити недержавні кошти (гранти зарубіжних донорів, міжнародні програми фінансування, державно-приватне партнерство) на утримання й розвиток закладів культури села;

3) частково комерціалізувати діяльність закладів культури, яка має здійснюватися лише за умови, що впровадження платних видів послуг не завдасть шкоди суспільству;

4) забезпечити вплив місцевого населення на прийняття рішень у сфері планування, управління та контролю фінансових ресурсів ОТГ.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у застосуванні системного підходу до обґрунтування пропозицій з удосконалення фінансування закладів культури сільської місцевості в умовах ОТГ, що дозволяє виявити незадіяні ресурси та забезпечити економічну стабільність функціонування установ культури.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці фактичних рекомендацій щодо фінансового забезпечення закладів культури сільської місцевості та його розвитку в умовах ОТГ, що забезпечить самооплатність цих установ, створення нових робочих місць, підвищення іміджу сільських територій та розвиток туристичної привабливості.

Подальші наукові розвідки здійснюватимуться у напрямку дослідження системи управління фінансовими ресурсами ОТГ та залучення додаткових джерел фінансування у сфері культури.

Література

- Безгін І. Д. Мистецтво і ринок: нариси. Київ : Компас, 2005. 544 с.
- Булавка О. Г. Теоретико-методичні та організаційні основи розвитку сільських територій. *Економіка АПК*. 2016. № 6. С. 104–110.
- Бюджетний кодекс України: від 01.01.2018 р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/2456-17> (дата звернення : 20.01.2018).
- Гегенфюртнер М. У вас так много инициатив при такой плохой инфраструктуре. URL: <https://reinvent.platfor.ma/mark-gegenfyrtner/> (дата звернення : 10.01.2018).
- Про культуру : Закон України від 13.10.2017 р. Верховна Рада України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2778-17> (дата звернення : 08.01.2018).
- Казюк Я. Об'єднані територіальні громади. URL: <http://ukrinform.ua/rubricregions/2381199-za-rik-dohodi> (дата звернення : 19.01.2018).
- Кармазіна О. О. Заклади культури, мистецтва, фізкультури та спорту України у 2015 році. Київ : Державна служба статистики, 2016. 94 с.
- Карпінський Б. А., Герасименко О. В. Збалансованість фінансової системи території як один з чинників сталого розвитку. *Фінанси України*. 2015. № 12. С. 80–88.

- Лелюк Ю. В. Кадрове забезпечення закладів культури у сільській місцевості : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ : МАУП, 2017. 233 с.
- Ляшенко О. А. Розвиток соціальної інфраструктури та підвищення якості життя на сільських територіях : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Дніпропетровськ : ДДАУ, 2010. 23 с.
- Малік М. Й. Про державне регулювання розвитку сільських територій. *Економіка АПК*. 2008. № 2. С. 156–158.
- Мацедонська Н. В., Клівіденко Л. М. Децентралізація в Україні та основні шляхи її відродження в сучасних умовах. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 613–618.
- Місцеві бюджети як чинник стабільності розвитку регіонів. Ніколенко В. Ю. та ін. Київ, 2016. 41 с.
- Про затвердження Державного стандарту надання платних послуг, які можуть надаватися державними і комунальними закладами культури: Постанова Кабінету міністрів України від 12.12.2011 № 1271. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/BF> (дата звернення : 02.01.2018).
- Стемпень Є. За децентралізацію потрібно поборотися. URL: <http://decentralization.604> (дата звернення : 20.01.2018).
- Татарін Н. Б., Войтович В. В. Місцеві бюджети як фінансова база місцевого самоврядування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 11. С. 159–162.
- Шуровьески Д. Мудрость толпы. Пер. з англ. Москва : Вільямс, 2007. 304 с.
- Slintak K., Tuckova Z. Citizen corporation as a form of social enterprise. *Economic Annals-XXI*. 2016. № 162 (11–12). P. 62–67. DOI: <https://doi.org/10.21003/ea.V162-13>

Стаття надійшла до редакції 19.02.2018

References

- Bezgin, I. D. (2005). *Mystetstvo i ryнок: narysy [Art and market: Essays]*. Kyiv: Kompas (in Ukr.).
- Bulavka, O. H. (2016). Teoretyko-metodychni ta orhanizatsiyni osnovy rozvytku silskykh terytoriy [Theoretical, methodological and organizational foundations of development of rural territories]. *Ekonomika APK [Economy of agroindustrial complex]*, 6, 104-110 (in Ukr.).
- Biudzhethnyj kodeks Ukrainy: vid 01.01.2018 r. [Budget Code of Ukraine: from 01.01.2018]. Retrieved from <http://zakon2.rada.gov.ua/12456-17> (in Ukr.).
- Hehenfyurtner, M. (2018). *U vas tak mnogo iniciativ pri takoy plohoj infrastrukturi [You have so many initiatives with such a bad infrastructure]*. Retrieved from <https://reinvent.platfor.ma/mark-gegenfyurtner/> (in Rus.).
- Verkhovna Rada of Ukraine (2017, October 13). *Zakon Ukrainy «Pro kulturu» [A law of Ukraine is “About culture”]*. Retrieved from <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2778-17> (in Ukr.).
- Kazyuk, Y. (2018). *Obiednani terytorialni hromady [United Territorial Communities]*. Retrieved from <http://ukrinform.ua/rub-ricregions/2381199-zarik-dohodi> (in Ukr.).

- Karmazina, O. O. (2016). Zaklady kultury, mystetstva, fizkultury ta sportu Ukrainy u 2015 rotsi [The institute of culture, arts, physical culture and sports of Ukraine in 2015]. *Statystychnyy byuleten [Statistical bulletin]*. Kyiv: Derzhavna sluzhba statystyky (in Ukr).
- Karpinskyy, B. A., & Herasymenko, O. V. (2015). Zbalansovanist finansovoyi systemy terytoriyi yak odyin z chynnykiv staloho rozvytku [Balance of the financial system of the territory as one of the factors of sustainable development]. *Finansy Ukrainy [Finance of Ukraine]*, 12, 80-88 (in Ukr).
- Lelyuk, Y. V. (2017). Kadrove zabezpechennya zakladiv kultury u silskiy mistsevosti [Personnel provision of cultural institutions in rural areas]. *Kandydatska dysertatsiya [Candidate's dissertation]*. Kyiv: MAUP (in Ukr).
- Lyashenko, O. A. (2010). Rozvytok sotsialnoyi infrastruktury ta pidvyshchennya yakosti zhyttya na silskykh terytoriyakh [Development of social infrastructure and improving quality of life in rural territories]. *Avtoreferat kandydat-skoyi dysertatsiyi [Abstract of the candidate's dissertation]*. Dnipropetrovsk: DDAU (in Ukr.).
- Malik, M. Y. (2008). Pro derzhavne rehulyuvannya rozvytku silskykh terytoriy [About state regulation of development of rural territories]. *Ekonomika APK [Economy of agroindustrial complex]*, 2, 156-158 (in Ukr.).
- Matsedonska, N. V., & Klividenko, L. M. (2017). Detsentralizatsiya v Ukraini ta osnovni shlyakhy yiyi vidrodzhennya v suchasnykh umovakh [Decentralization in Ukraine and main ways of its revival in modern conditions]. *Ekonomika i suspilstvo [Economics and Society]*, 8, 613-618 (in Ukr).
- Nikolenko, V. Y., Sveshnikov, S. M., Yurchenko, V. V., & Kryzhanovskyy V. I. (2016). *Mistsevi byudzhety yak chynnyk stabilnosti rozvytku rehioniv [Local budgets as a factor in the stability of regional development]*. Kyiv (in Ukr.).
- Cabinet of Ministers of Ukraine (2011, December 12). *Postanova pro zatverdzhennya Derzhavnoho standartu nadannya platnykh posluh, yaki mozhut nadavatysya derzhavnymy i komunalnymy zakladamy kultury [Resolution on approval of the State Standard for the provision of paid services that can be provided by state and communal institutions of culture]*. Retrieved from <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/BF> (in Ukr.).
- Shurovsky, D. (2007). *Mudrost tolpy [Wisdom of the crowd]*. (Trans. in Eng.). Moscow: Williams (in Rus).
- Slintak, K., & Tuckova, Z. (2016). Citizen corporation as a form of social enterprise. *Economic Annals-XXI*, 162 (11-12), 62-67. DOI: <https://doi.org/10.21003/ea.V162-13>
- Stempen, E. (2018). *Za detsentralizatsiyu potribno poborotysya [Decentralization needs to be overcome]*. Retrieved from <http://decentralization.604> (in Ukr.).
- Tatarin, N. B., & Voytovych, V. V. (2017). Mistsevi byudzhety yak finansova baza mistsevoho samovryaduvannya [Local budgets as a financial base of local self-government]. *Naukovyy visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu [Scientific herald of Uzhgorod National University]*, 11, 159-162 (in Ukr.).

Received 19.02.2018

ХЛИСТУН Олена Сергіївна,

кандидат мистецтвознавства, доцент,
Київський національний університет культури і мистецтв,
Київ, Україна, with_joy@ukr.net
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1764-6559>

БУКАЦЕЛІ Анастасія Валеріївна,

асистент, Київський національний університет культури і мистецтв,
Київ, Україна, bukatseli_a@ukr.net
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7957-2735>

УПРАВЛІННЯ СОЦІОКУЛЬТУРНИМ ПРОЕКТУВАННЯМ У СЕРЕДОВИЩІ НАЦІОНАЛЬНИХ МЕНШИН УКРАЇНИ

Анотація. *Актуальність.* Технологія соціокультурного проектування має широкий спектр застосування до кожного сегменту інтернаціоналізації держави, в якій ми проживаємо. Вивченню питань щодо діяльності у сфері розвитку національних меншин та спільнот України приділяється багато уваги з моменту прийняття Україною незалежності. Багатогранність та мультикультурність України дає змогу пропонувати нам нову систему діяльності та розвитку галузі культури й вивести культурну політику держави на новий рівень. *Мета і методи.* Метою статті є розробка системи управління та організаційного комплексу соціокультурного проектування у внутрішньому середовищі діяльності національних меншин. Методологія дослідження ґрунтується на принципі культурно-історичного й аналітичного підходів, які дозволяють висвітлювати соціокультурний процес середовища національних меншин України. Використовуються методи: еволюційний, порівняльно-історичний, функціональний. *Результати.* Основні результати дослідження полягають у виявленні особливостей та специфіки формування системи соціокультурного проектування в середовищі розвитку і діяльності національних меншин України. *Висновки та обговорення.* Наукова новизна одержаних результатів полягає у виокремленні основних проблем управління в середовищі діяльності національних меншин України та шляхів їх вирішення. Запропонований комплекс заходів щодо управління дозволить здійснити урегулювання і контроль над вільною проектною діяльністю в соціокультурній сфері на державному та регіональному рівнях, урегулювання і налагодження законодавчої та нормативно-правової бази України з питань розвитку й діяльності національних меншин та до покращення умов для їхнього життя.

Ключові слова: соціокультурна діяльність, соціокультурна сфера, національна меншина, етнос, народ, соціокультурне проектування, управління.

Хлыстун Елена Сергеевна, кандидат искусствоведения, доцент, Киевский национальный университет культуры и искусств, Киев, Украина, with_

joy@ukr.net; **Букацели Анастасия Валерьевна**, ассистент, Киевский национальный университет культуры и искусств, Киев, Украина, bukatseli_a@ukr.net

Управление социокультурным проектированием в среде национальных меньшинств Украины

Аннотация. *Актуальность.* Технология социокультурного проектирования имеет широкий спектр применения к каждому сегменту интернационализации государства, в котором мы проживаем. Изучению вопросов деятельности в сфере развития национальных меньшинств и сообществ Украины уделяется много внимания с момента принятия Украиной независимости. Многогранность и мультикультурность Украины позволяет предлагать нам новую систему деятельности и развития отрасли культуры и вывести культурную политику государства на новый уровень. *Цель и методы.* Целью статьи является разработка системы управления и организационного комплекса социокультурного проектирования во внутренней среде деятельности национальных меньшинств. Методология исследования основана на принципе культурно-исторического и аналитического подходов, которые позволяют осветить социокультурный процесс среды национальных меньшинств Украины. Используются методы: эволюционный, сравнительно-исторический, функциональный. *Результаты.* Основные результаты исследования заключаются в выявлении особенностей и специфики формирования системы социокультурного проектирования в среде развития и деятельности национальных меньшинств Украины. *Выводы и обсуждение.* Научная новизна исследования заключается в выделении основных проблем управления в среде деятельности национальных меньшинств Украины и путей их решения. Предложенный комплекс мер по управлению позволит осуществить урегулирование и контроль над свободной проектной деятельностью в социокультурной сфере на государственном и региональном уровнях, урегулирование и налаживание законодательной и нормативно-правовой базы Украины в вопросах развития и деятельности национальных меньшинств и улучшения условий их жизни.

Ключевые слова: социокультурная деятельность, социокультурная сфера, национальное меньшинство, этнос, народ, социокультурное проектирование, управление.

Khlystun Elena, PhD (Arts), Associate Professor, Kiev National University of Culture and Arts, Kyiv, Ukraine, with_joy@ukr.net; **Bukatseli Anastasia**, assistant, Kiev National University of Culture and Arts, Kyiv, Ukraine, bukatseli_a@ukr.net

Management by socio-cultural design in the environment of national minorities in Ukraine

Abstract. *Actuality.* The technology of socio-cultural design has got a wide range of applications to every segment of the internationalization of the state in which we live. The study of issues relates to activities in the field of development of national minorities and communities in Ukraine which takes a lot of time since the Independence adoption in Ukraine. Multilateralism and multiculturalism in Ukraine make it possible to offer us a new system of activity and development in the cultural sector and bring the state's cultural policy to a new level. *Purpose and methods.* The aim of the article is to develop a system of management and organizational complex of socio-cultural design in the internal environment of activities of national minorities.

The methodology of the research is based on the principle of cultural-historical and analytical approaches, which allow to highlight the socio-cultural process of the environment of national minorities in Ukraine. Used methods: evolutionary, comparative-historical, functional. *Results.* The main results of the study are to identify the peculiarities and specifics of the formation of the system of socio-cultural design of Ukraine in the context of the development and activities of national minorities in Ukraine. *Conclusions and discussion.* The scientific novelty of the results is to highlight the main issues of governance in Ukraine's national minorities and how to deal with them. The proposed set of management measures will allow for the settlement and control free project activities in the socio-cultural sphere at the state and regional levels, the settlement and establishment of the legislative and regulatory framework of Ukraine on issues of development and activity of national minorities and improvement of conditions for their life.

Keywords: socio-cultural activity, socio-cultural sphere, national minority, ethnos, people, socio-cultural design, management.

1. Актуальність проблеми Actuality of problem

З часу проголошення незалежності Україна прагне створити умови для рівноправного розвитку й активної участі у соціально-економічній, політичній, духовній сферах та культурному житті держави населенню, що представляє мультинаціональний статус країни та разом з українцями становить єдину етнічну структуру суспільства. Реалізація і впровадження правильної системи державного регулювання у питаннях діяльності та розвитку національних меншин шляхом здійснення соціокультурного проектування значною мірою має забезпечувати соціальні, культурні, економічні та політичні права і свободи етносів і національних меншин.

Стан вивчення проблеми. Питання щодо діяльності національних меншин привернуло увагу багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених. Особливий внесок у його вивчення зробили іноземні дослідники: етносоціолог, професор Йельського університету Е. Сміт (1994), німецький соціолог Ф. Геккманн (1990), котрі розглядають питання виникнення і сутності нації, етносу, ролі етнічності й етнічної ідентифікації у цих процесах. Вітчизняні науковці етнополітологи, серед яких І. Варзар (2009), В. Євтух (2012), М. Шульга (1996), Л. Кобилянський (2002) та ін., у своїх наукових працях описують процес становлення та виокремлення національних меншин в умовну соціальну групу, яка здійснює свою соціокультурну діяльність за допомогою реалізації соціокультурного проектування в країні.

Невирішені питання. Формування і реалізація соціокультурного проектування в середовищі національних меншин України стали передумовою змін в етнополітиці країни й загального представлення України за рахунок діяльності національних меншин у соціокультурній сфері та

світовій політичній і культурній арені. Однак система соціокультурного проектування, нормативно-законодавча база, проблеми фінансування і забезпечення достатньої життєдіяльності національних меншин та корінних народів на території України, що є потужним інструментом у культурній та етнополітиці держави, недостатньо досліджені. Невизначеними залишаються питання щодо модернізації та урегулювання законодавчої, нормативно-правової бази, що забезпечує вільну діяльність осіб, представників національних меншин у соціокультурній сфері України завдяки організації та реалізації проектної діяльності на регіональних і державному рівнях. Тому питання формування комплексу заходів управління соціокультурного проектування, в тому числі і в середовищі діяльності національних меншин, може стати ефективним в управлінні соціокультурною сферою у цілому, проте, залишається недостатньо дослідженим та розкритим на сьогодні.

2. Мета і методи дослідження

Purpose and research methods

Мета статті полягає у розробці ефективного комплексу заходів управління соціокультурного проектування у внутрішньому середовищі діяльності національних меншин України.

Методологічна основа дослідження ґрунтується на принципі культурно-історичного й аналітичного підходів, які дозволяють висвітлювати соціокультурний процес середовища національних меншин України. Використовуються методи: еволюційний, порівняльно-історичний, функціональний.

Інформаційна база дослідження. Отримані результати ґрунтуються на положеннях теорій утворення соціокультурного проектування, наукових працях провідних вітчизняних і зарубіжних учених щодо організації та реалізації соціокультурних проектів у середовищі національних меншин України, а також нормативно-законодавчих актах та результатах власних досліджень авторів.

3. Результати дослідження

Research results

Особливим видом в управлінській практиці закладів, підприємств, установ чи організацій у соціокультурному середовищі є соціокультурне проектування. В сучасній діяльності соціокультурної сфери проектування виступає практичною і теоретичною складовою минулого, сьогодення та майбутнього. Максимальне задоволення потреб суспільства повністю залежить від ефективного управління системи соціокультурної сфери та її окремих елементів.

Можливості ефективного управління структурними підрозділами соціокультурної сфери та їх застосування на практиці можуть повністю задовольнити потреби суспільства. У цій статті ми описуємо процес формування і становлення галузі соціокультурного проектування та розкриваємо значення його структури.

Проектування у соціокультурній сфері є специфічною технологією, у фундаменті якої закладена конструктивна та творча діяльність, що має на меті проведення аналізу проблем і встановлення причин їх виникнення, відповідно до цього – вироблення цілей, завдань, які характеризують бажаний стан об'єкта (або середовища соціокультурного проектування), та розробку засобів і шляхів досягнення цих цілей (Пітерська, 2016).

Соціокультурне проектування утворилося на межі поєднання двох підсистем: культури і соціуму. Таким чином, утворене уявне соціокультурне поле проекту виступає засобом збереження, обробки й відтворення історії, соціальних явищ і культурних феноменів, згідно із соціальними, нормативно-правовими нормами та законами.

Перехід функцій соціокультурного проектування від державних до суспільних інститутів досить позитивно вплинув на активізацію соціокультурних змін. За рахунок розвитку суспільних об'єднань, груп, спільнот, клубів, асоціацій та асамблей розширюється кількість видів і форм культурної творчості, збагачується спектр культурних ініціатив і цільових програм загальнонаціонального та локального характеру.

Вирішення соціокультурних проблем через підхід соціокультурного проектування полягає у можливостях уявлення ідеальної моделі функціонування і розвитку об'єктів соціокультурної сфери, визначення перспектив та завдань стосовно об'єктів, що досліджуються, визначення чіткого плану дій щодо досягнень соціокультурних цілей та їх взаємозалежності, впровадження нових програм і покращення структури соціокультурної сфери, побудови зразків розвитку соціокультурних об'єктів на різних етапах функціонування (Обґрунтування... Мартинишин та ін., 2017).

Соціокультурне проектування певною мірою є творчим процесом. Навіть маючи у наявності всі проектні ознаки, соціокультурна ініціатива не зможе досягти чіткості, яка може бути в технічному проекті. Тому менеджерам соціокультурної сфери доводиться працювати у досить мінливих умовах та обставинах, з об'єктом, який постійно змінюється.

Дослідивши історичний бік соціокультурного проектування, можна зробити висновки, що для менеджера соціокультурної діяльності історичний аспект управління проектами грає значущу роль, адже успішність діяльності фахівця в соціокультурній сфері залежить від ступеня оволодіння теоретичними знаннями, що застосовуються на практиці. Вивчення соціокультурних процесів є необхідним для визначення умов реального впливу на реалізацію та активізацію та подальший розвиток

діяльності в соціокультурній сфері, мобілізації її внутрішніх ресурсів, адаптації до постійних змін в умовах ринку, удосконалення системи саморозвитку і створення системи духовного, культурного й соціального захисту населення.

Технологія проектування соціокультурної сфери поєднує нормативний та діагностичний підходи, характерні для планування і програмування. Тому має свої переваги порівняно з іншими методами соціокультурних змін.

Протиріччя між реальною картиною та уявленнями людини, яка займається проектуванням, про норму, що своєю чергою задається конкретною культурою та соціумом, може складати проблемне поле для формування і реалізації проектів соціокультурного середовища. В такому випадку проект фігурує засобом збереження або є відтворювачем соціальних явищ чи культурних феноменів, що вже відповідають чітко сформованим нормам. При цьому слід зазначити, що «потенційне різноманіття проектних рішень однієї і тієї ж проблемної ситуації, що зумовлено як різними уявленнями про ідеальний стан культури і соціуму (або їх окремих проявів), залежними від ціннісної позиції проектувальника, його розуміння сутності цих феноменів, так і варіативністю способів відтворення (відродження, реконструкції, збереження) соціальної і культурної цілісності» (Кобилянський, 2002, с. 35) .

Проект прийнято вважати цілеспрямованим явищем, із запланованими визначеними цілями, досягнення яких визначає його завершення, зі встановленими вимогами й обмеженням до термінів, ризиків, ресурсів та результатів.

Проект у соціокультурній сфері має кілька форм існування, але у двох випадках він виступає локальною програмою, орієнтованою на подолання або профілактику проблем різного роду шляхом змістовних змін у соціокультурному середовищі та в основних сферах діяльності людини, створення умов для реалізації особистості й оптимізації її способу життя, форм і взаємодії із середовищем (рис. 1).

Україна мультинаціональна держава. Згідно зі статистичними даними за 2017 р., в Україні проживає близько 42 млн громадян, які є представниками понад 130 національностей. Найбільша етнічна спільність – українці, які становлять понад 30 млн осіб. Інші громади класифікуються як національні меншини.

За роки незалежності в Україні створено політико-правові основи державної національної політики, що базуються на принципах рівності політичних, соціальних і культурних прав та свобод усіх громадян незалежно від їхнього походження, підтримується розвиток національної самосвідомості та самоствердження, а також захист громадян України на рівних підставах. Це підтверджена державна програма спрямована на

гармонізацію міжетнічних відносин, захист прав національних меншин і задоволення культурних, освітніх та інформаційних потреб.

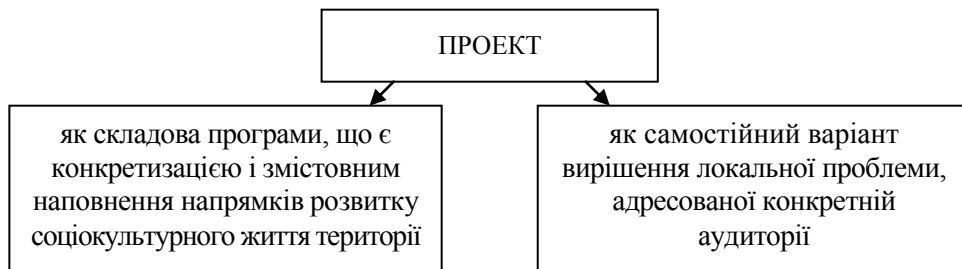


Рис. 1. Форми існування проекту

Джерело: власна розробка

Fig. 1. Forms of project existence

Source: own development

В Україні посилення міжкультурної взаємодії між етнічними групами є одним із ключових факторів громадянського миру та консолідації нації. Виходячи з цього, держава взяла курс на створення багатокультурного суспільства, національна ідентичність її членів формується на основі патріотизму та збереження етнічної спадщини. Тому принцип рівності прав і свобод громадян, незалежно від їх національного (етнічного) походження, раси, релігії, мови, був основою етнонаціональної політики. Філософська парадигма її змісту стала міжнаціональною гармонією та етнічною різноманітністю.

Однією з перших концепцій міжнародної правової доктрини «корінних народів» була концепція, запропонована в 1986 р. Спеціальним доповідачем Підкомісії ООН з попередження дискримінації та захисту меншин був *Хосе Мартінес Кобо* (Cobo, 1987). У вивченні проблем дискримінації корінних народів мексиканський фахівець дійшов висновку, що ними є ті, хто, маючи історичну спадкоємність у громадах, що існували до завоювання або колонізації та розвинуті на їх територіях, вважають себе відмінними від інших секторів суспільства, переважають зараз на цій території або її частині. Зараз корінні народи утворюють невідомую верству суспільства і прагнуть зберігати, розвивати й передавати майбутнім поколінням етнічну ідентичність як основу для подальшого вивчення відповідно до їх власних культурних особливостей, соціальних інститутів та правової системи.

В історичній практиці управління етнонаціональними процесами одним із визначальних місць є розвиток законодавчих регуляторів міжетнічних відносин. Із розпадом СРСР перед новими суверенними державами, у тому числі Україною, було нагальне завдання встановити таку законодавчу та правову базу, яка відповідала б міжнародним стандартам.

Найголовніше, чого необхідно досягти, полягає в тому, що нове законодавство могло б забезпечити подолання негативних наслідків національної політики тоталітарного комуністичного режиму. Передусім воно має бути спрямоване на усунення існуючих дисбалансів у соціальному, демографічному, освітньому, культурному, духовному та релігійному розвитку етнічних спільнот українського суспільства. Водночас нормативно-правова база повинна також враховувати поточну еволюцію статусу національних меншин, забезпечити умови для вільного прояву, гармонізації та реалізації інтересів громадян різного етнічного походження. Тобто проблема полягала в нагальній потребі створити такі правові умови, які сприятимуть і забезпечать консолідацію різноманітного етнічного складу населення, особливо в поліетнічних регіонах, сформованих історично (Автономна Республіка Крим, Донецьк, Закарпаття, Одеса та ін.), засновані на загальних цілях, рівності прав, свобод і обов'язків громадян.

Неодноразово і доволі справедливо зазначалося, що чинне законодавство України, сформоване в роки незалежності, в цілому достатньо гарантує збереження культури та самобутності національних меншин. Зміст відповідних українських законів про регулювання та управління етнополітичними процесами підтверджує той факт, що наша країна вже встановила досить широку базу з цих питань. Звичайно, поступовий розвиток міжетнічних відносин, зростаюча активність представників етнічних спільнот вимагають постійного вдосконалення формування правової бази та механізмів реалізації державної етнополітики. В той же час, політично-правова база для управління етнонаціональними процесами в Україні постійно вдосконалюється. Це було пов'язано з необхідністю забезпечити оптимальний баланс як інтересів титульної нації, так і окремих етнічних груп – представників етнічних меншин. Із проголошенням незалежності України в 1991 р. було започатковано становлення української нації як держави, як суб'єкта етнонаціональної політики та її адміністративних функцій. У той же час, під впливом загального етнічного відродження відбулася консолідація більшості національних меншин, що, крім саморозвитку, є також об'єктами етнополітики української держави і забезпечують належне управління поліетнічністю. Загалом, чинне національне законодавство належним чином гарантує збереження етнічної ідентичності національних меншин. Проте глобальне зростання активності етнічних громад вимагає постійного вдосконалення цієї роботи. Тому Україна приєдналася до Рамкової конвенції про захист національних меншин від 1 травня 1998 р.

Після проголошення незалежної Української держави проблема надійного захисту національних меншин стала пріоритетною. Визнаючи, що культура є одним із найвидатніших досягнень будь-якої нації, це суть нашої національної ідентичності, тотожність національного світогляду

та сприйняття світу, це ключ до наших духовних таємниць, що живить соки нашого генетичного коріння, Україна розробила та створила законодавство з питань збереження особистості та культурної ідентичності національних меншин, що відповідає світовим стандартам.

З моменту проголошення незалежності Україна прагне створити умови для рівноправного розвитку та активної участі в соціально-економічній, політичній, духовній сферах та культурному житті держави населенню, яке представляє мультинаціональний статус країни та разом із українцями становить єдину етнічну структуру суспільства.

В культурному та мистецькому житті національних меншин країна постійно розвивається, шукає рішення проблем своєї освіти, відпочинку, відродження національних традицій. Інші заходи вживаються для забезпечення соціальних, культурних, економічних, політичних прав і свобод, розвитку національної самосвідомості етнічних груп в Україні.

На сьогодні в Україні створено та активно функціонує понад 1000 національно-культурних товариств. Найбільші з них: російське, єврейське, польське, угорське, грецьке, болгарське. Всі вони є членами Асоціації національно-культурних об'єднань України, голова якої народний депутат України О. Б. Фельдман. Метою асоціації є забезпечення прав національних меншин на рівні європейських та міжнародних стандартів.

В рамках управління соціально-культурними заходами в галузі розвитку та діяльності національних меншин можна виділити феномен проекту як взаємопов'язану систему цілей, створених на основі аналізу ситуацій, завдань і способів досягнення результатів. Тобто соціокультурне проектування діє в даному випадку як добре продумана послідовність дій, забезпечується в регуляторному, економічному та кадровому плані і призводить до досягнення заздалегідь поставленої мети шляхом зміни ситуації і створення умов, що сприяють вирішенню протиріч та труднощів особистого розвитку; оптимізації соціально-культурного та соціально-психологічного середовища проживання людини.

Проектування в рамках сфери культурної діяльності національних меншин є модернізованим процесом, який здійснюється у традиційному контексті діяльності. Зона розвитку соціокультурного проектування національних меншин дотична до різних сфер діяльності суспільства.

На сьогодні в країні поступово розбудовується культурно-мистецьке життя національних меншин, постійно ведуться пошуки вирішення їх питань та проблем у різних сферах: освіті, культурі, дозвіллі; діяльність направлена на відродження національних традицій. Реалізується ряд заходів, спрямованих на забезпечення соціальних, культурних, економічних та політичних прав і свобод і які є гарантією розвитку свідомості на національному рівні та самопрояву етносів України.

Духовні, культурні та освітні потреби національних меншин є важливими чинниками формування культури народів України. Вони значною мірою визначають інтенсивність процесів інтеграції національних меншин у державне, суспільно-політичне та культурне життя на принципах патріотизму, вільного етнокультурного розвитку. Ці принципи ґрунтуються на концепції розвитку культур національних меншин в Україні. Визнаючи пріоритетність вільного розвитку духовної сфери серед найважливіших принципів національної політики, слід враховувати, що саме високий рівень освіти, культура суспільства можуть забезпечити мир та гармонію, а також запобігти проявам національного екстремізму та між-етнічним конфліктам.

Особлива увага менеджменту в організації середовища національних меншин приділяється проектній діяльності. Кількість національних інтеркультурних проектів за останні кілька років зростає в Україні майже на 60 %. Це і окремі проекти, створені та реалізовані силами національних меншин, і всеукраїнські проекти, що об'єднують культуру окремих національних меншин в одне гармонійне ціле. Серед них:

1) широкомасштабний культурологічно-мистецький проект «Україна – відкритий світ»;

2) всеукраїнський форум національних меншин «Всі ми діти твої, Україно!»;

3) культурно-мистецька акція до Дня захисту дітей «Дітям наші серця»;

4) всеукраїнська виставка до Дня слов'янської писемності і культури «Скарби слов'янського світу»;

5) всеукраїнський фестиваль театрів національних меншин України «Етно-діа-сфера»;

6) Всеукраїнській фестиваль корейської культури в Україні «Кореяда»;

7) Новорічно-різдвяна мистецька акція «Київ золотoverхий єднає...».

Усі ці проекти стали вже традиційними в Україні.

Соціокультурне проектування у цьому випадку впливає на:

– формування атмосфери взаємодії та взаєморозуміння і між-етнічної гармонії між усіма етнокомпонентами українського суспільства – української нації, корінних народів і національних меншин;

– збереження історичної, духовної та культурної спадщини всіх етнічних груп, які проживають в Україні;

– забезпечення багатокультурного розвитку українського суспільства;

– формування духовної та культурної єдності українського народу;

– забезпечення всебічного розвитку та функціонування української мови в усіх сферах суспільного життя;

– забезпечення вільного розвитку, використання та захисту інших мов національних меншин;

- розширення гуманітарного співробітництва з іноземними українцями та особами інших національностей – емігрантами з України;
- забезпечення гарантій запобігання екстремізму, шовінізму, національної та релігійної нетерпимості;
- забезпечення свободи вибору кожною етнічною групою свого шляху в процесі загальноосвітньої цивілізації;
- регулювання регіональних демографічних проблем для збереження популяцій різних національних груп.

Соціокультурне проектування є цільовим блоком у системі практичних заходів для розвитку країни. Основою для формування ідеї проєкту й розробки умов та методів її реалізації є система принципів, нормативних актів і загальних стандартів проєктної діяльності. Дотримання та вдосконалення цих принципів може суттєво вплинути на розвиток соціокультурної сфери.

4. Висновки та обговорення результатів **Conclusions and discussion of results**

Результати проведеного дослідження дозволяють визначити ефективні методи управління соціокультурним проектуванням у середовищі національних меншин України та дійти до таких висновків:

1. Соціокультурне проектування у сфері розвитку культури національних меншин в Україні є досить новим та неоднозначним явищем. Ця галузь вважається доволі молодою, тому їй потрібні потужні фахівці для роботи та шляхи вдосконалення своєї системи.

2. Основною умовою соціокультурної роботи з національними меншинами є наявність знань про історію, своєрідність та ідентичність національних меншин України у порівнянні з національними меншинами інших держав.

3. Виявлення і формулювання соціокультурних проблем, пошук шляхів їх вирішення та доступних варіантів проєктного рішення становлять певні труднощі, оскільки вони потребують цілого ряду знань та відповідних тренінгів: культурних, соціологічних, соціально-психологічних, педагогічних та інших. Тому впровадження комплексу заходів, технологій у соціокультурному проектуванні є одним із найважливіших для виведення цієї галузі на новий, перспективний шлях розвитку.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у виокремленні основних проблем управління в середовищі діяльності національних меншин України та шляхів їх вирішення, що в сукупності являють собою комплекс заходів і технологій соціокультурного проектування на регіональних та державному рівнях, слугують гарантом прав і свобод і визначають основні положення та етнополітичний стан держави.

Практичне значення. Запропонований комплекс заходів щодо управління у середовищі національних меншин України дозволить здійснити урегулювання та контроль над вільною проектною діяльністю в соціокультурній сфері на державному та регіональному рівнях країни. Також впровадження цього комплексу значно покращить умови для життя представникам національних меншин і корінних народів України і призведе до гармонійного урегулювання і налагодження законодавчої та нормативно-правової бази України з питань розвитку й діяльності всіх національних меншин.

Перспективи подальших наукових розвідок. У статті зазначені лише деякі умови, проблеми та запропоновані шляхи вирішення питань щодо управління соціокультурним проектуванням у середовищі національних меншин та корінних народів України. Перспективами подальшого дослідження є розробка організаційного комплексу системи управління проектуванням у соціокультурній сфері України, направленим на розвиток діяльності, та перспективне зростання умов покращення життя і стан національних меншин в Україні та світі.

Література

- Варзар І. М. Проблема співвідношення етноісторичної нації, політичної нації і політичного класу в історії політичної думки Європи Нового та Новітнього часів. Київ : НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2009. 146 с.
- Геккманн Ф. Народ, нація, етніческая група и этническое меньшинство: к некоторым основным категориям этничности. Пер. с нем. Киев : Новый час, 1990. 245 с.
- Євтух В. Б. Етнічність: енциклопедичний довідник. Київ : Фенікс, 2012. 396 с.
- Кобиляцький Л. С. Управління проектами. Київ : МАУП, 2002. 200 с.
- Обґрунтування парадигми менеджмент-освіти у соціокультурній сфері. Я. М. Мартинишин, О. С. Хлистуєн, Є. Я. Коваленко та ін. За ред. Я. М. Мартинишина. Біла Церква : Вид. О. В. Пшонківський, 2017. 509 с.
- Пітерська В. М. Застосування проектно-орієнтованого підходу в управлінні інноваційною діяльністю. *Вісник НТУ «ХПІ» Сер.: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами.* 2016. № 1 (1173). С. 35–42. DOI: <https://doi.org/10.20998/2413-3000.2016.1173.7>
- Сміт Е. Національна ідентичність. Пер. з англ. Київ : Основи, 1994. 106 с.
- Тарасюк Г. М. Управління проектами. Київ : Каравела, 2004. 344 с.
- Шульга Н. А. Этническая самоидентификация личности. Киев: Прецедент, 1996. 312 с.
- Cobo J. M. Study of the Problem of Discrimination against Indigenous Populations. New York : United Nations, 1987. 247 p.
- Frey S. Arts & Economics: Analysis & Cultural Policy. Switzerland : Press, 2010. 117 p.
- Mulino I. Economia della Cultura. Spain : Press, 2008. 223 p.

Roy A. J. *Sovereignty and Decolonization: Realizing Indigenous Self-Determination at the United Nations and in Canada*. Victoria : University of Victoria, 2001. 340 p.

Стаття надійшла до редакції 17.02.2018

References

- Cobo, J. (1987). *Study of the Problem of Discrimination Against Indigenous Populations*. New York: United Nation.
- Frey, S. (2010). *Arts & Economics: Analysis and Cultural Policy*. Switzerland: Press.
- Huckmann, F. (1990). *Narod, natsiya, etnicheskaya gruppa i etnicheskoye men-shinstvo: k nekotorym osnovnym kategoriyam etnichnosti [The people, the nation, the ethnic group and the ethnic minority: to some of the main categories of ethnicity]*. (Trans in Germ.). Kyiv: Novyy chas (in Russ.).
- Kobilyatsky, L. S. (2002). *Upravlinnya proektamy [Project Management]*. Kyiv: MAUP (in Ukr.).
- Mulino, I. (2008). *Economia dell Culturà*. Spain: Press.
- Martynyshyn, Y. M., Khlystun, E. S., Kovalenko, Y. Y., Hrushyna, A. I., & Tadia, O. M. (2017). *Obgruntuvannia paradyhmy menedzhment-osvity u sotsiokulturnij sferi [Substantiation of the paradigm of management education in the socio-cultural sphere]* (Y. M. Martynyshyn, Ed.). Bila Tserkva: Vydavets O. V. Pshonkivskyj (in Ukr.).
- Piterska, V. M. (2016) Zastosuvannya proektno-orientovanogo pidhodu v upravlinni innovacijnoyu diyalnistyu [Using of the project-oriented approach in the innovative activity management]. *Visnyk NTU «KhPI». Ser.: Stratehichne upravlinnya, upravlinnya portfelyamy, prohramamy ta proektamy [Bulletin of National Technical University "KhPI". Ser.: Strategic management, portfolio, program and project management], 1 (1173), 35-42. DOI: <https://doi.org/10.20998/2413-3000.2016.1173.7> (in Ukr.).*
- Roy, A. (2001). *Sovereignty and Decolonization: Reactivation of Indigenous Self-Determination in the United States and in Cana*. Victoria: University of Victoria.
- Shulga, N. A. (1996). *Etnicheskaya samoidentifikatsiya lichnosti [Ethnic identity self-identification]*. Kyiv: Pretsedent (in Russ.).
- Smith, E. (1994). *Natsionalna identychnist [National Identity]*. Kyiv: Osnovy (in Ukr.).
- Tarasyuk, G. M. (2004). *Upravlinnya proektamy [Project Management]*. Kyiv: Karavela (in Ukr.).
- Warzar, I. M. (2009). *Problema spivvidnoshennya etnoistorychnoyi natsiyi, politychnoyi natsiyi i politychnoho klasu v istoriyi politychnoyi dumky Yevropy Novoho ta Novitnoho chasiv [The problem of the relation of ethno-historical nation, political nation and political class in the history of political thought of Europe in the New and New Times]*. Kyiv: NPU im. M. P. Drahomanova (in Ukr.).
- Yevtuk, V. B. (2012). *Etnichnist: entsyklopedychnyy dovidnyk [Ethnicity: an encyclopedic guide]*. Kyiv: Feniks (in Ukr.).

Received 17.02.2018

ГРИГОРЧУК Тарас Васильович,

кандидат педагогічних наук, доцент,

Київський національний університет культури і мистецтв,

Київ, Україна, hryh@ukr.net

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0395-1966>

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГУ НА ВІТЧИЗНЯНОМУ РИНКУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Анотація. *Актуальність.* Початок ХХІ ст. вказує на зростання конкуренції практично у всіх галузях соціально-економічної системи нашої країни, що стосується і ринку послуг вищої освіти. Тому з метою забезпечення належної діяльності та посідання відповідних конкурентних позицій вищим навчальним закладам (ВНЗ) доводиться шукати нові маркетингові підходи та рішення. *Мета і методи.* Мета статті полягає у виявленні сучасних тенденцій використання маркетингових можливостей та розвитку маркетингу як засобу посідання високих конкурентних позицій ВНЗ. У дослідженні нами використано емпіричний і системний підходи, згідно з якими маркетингові процеси, що застосовують ВНЗ, проаналізовано у взаємозв'язку та розвитку. Також використано методи аналізу та синтезу. *Результати.* Основні результати дослідження полягають у виявленні передумов і доведенні необхідності застосування ВНЗ маркетингу для забезпечення його успішної діяльності. Акцентовано увагу на використанні інноваційних, нетрадиційних форм маркетингових заходів і на можливостях від вдалого застосування традиційних прийомів маркетингу. *Висновки та обговорення.* В умовах сучасного ринку ВНЗ необхідно проводити компетентну маркетингову політику. Освітні послуги потрібно диференціювати для вдалого позиціонування. В процесі представлення навчальних продуктів центром уваги завжди має бути їх споживач і ті додаткові цінності, які він отримуватиме під час навчання та після його закінчення. В майбутньому, на нашу думку, розглядатимуться питання використання соціальних мереж, зв'язку та інформаційно-комунікаційних технологій для реалізації маркетингових рішень ВНЗ. Наукова новизна результатів у тому, що ми одержали подальший розвиток рішення щодо застосування маркетингових прийомів ВНЗ. Практичне значення у можливостях безпосереднього застосування висунутих нами маркетингових рішень у безпосередній практичній діяльності ВНЗ.

Ключові слова: ринок послуг вищої освіти, конкурентна позиція, маркетингові заходи вищого навчального закладу, маркетингові інновації, нетрадиційні маркетингові прийоми, додаткові цінності навчання.

Григорчук Тарас Васильевич, кандидат педагогических наук, доцент, Киевский национальный университет культуры и искусств, Киев, Украина, hryh@ukr.net

Современные тенденции развития маркетинга на отечественном рынке высшего образования

Аннотация. *Актуальность.* Начало XXI в. указывает на рост конкуренции практически во всех отраслях социально-экономической системы нашей страны, касается это и рынка услуг высшего образования. Поэтому с целью обеспечения надлежащей деятельности и занятия соответствующих конкурентных позиций высшим учебным заведениям (вузам) приходится искать новые маркетинговые подходы и решения. *Цель и методы.* Цель статьи заключается в выявлении современных тенденций использования маркетинговых возможностей и развития маркетинга как средства достижения высоких конкурентных позиций вуза. В исследовании нами использованы эмпирический и системный подходы, согласно которым маркетинговые процессы, применяемые вузами, проанализированы во взаимосвязи и развитии. Также использованы методы анализа и синтеза. *Результаты.* Основные результаты исследования заключаются в выявлении предпосылок и доведении необходимости применения вузами маркетинга для обеспечения их успешной деятельности. Акцентируется внимание на использовании инновационных, нетрадиционных форм маркетинговых мероприятий и на возможностях от удачного применения традиционных приемов маркетинга. *Выводы и обсуждение.* В условиях современного рынка высшего образования следует проводить компетентную маркетинговую политику. Образовательные услуги надо дифференцировать для удачного позиционирования. В процессе предложения учебных продуктов центром внимания всегда должен быть их потребитель и те дополнительные ценности, которые он будет получать во время обучения и после его окончания. В будущем, по нашему мнению, будут рассматриваться вопросы использования социальных сетей, связи и информационно-коммуникационных технологий для реализации маркетинговых решений вуза. Научная новизна заключается в том, что мы получили дальнейшее развитие решения по применению маркетинговых приемов вузами. Практическое значение проявляется в возможностях непосредственного применения выдвинутых нами маркетинговых решений в непосредственной практической деятельности вузов.

Ключевые слова: рынок услуг высшего образования, конкурентная позиция, маркетинговые мероприятия высшего учебного заведения, маркетинговые инновации, нетрадиционные маркетинговые приемы, дополнительные ценности обучения.

Hryhorchuk Taras, PhD (Pedagogic), Associate Professor, Kiev National University of Culture and Arts, Kiev, Ukraine, hryh@ukr.net

Modern Trends in the development of marketing in the domestic market of higher education

Abstract. *Actuality.* The beginning of the XXI cent. indicates the growth of competition in all sectors of the social and economic system of our country, including market for higher education services. Therefore, in order to ensure proper activities and take appropriate competitive positions, higher education institutions (HEIs) have to look for new marketing approaches and solutions. *Purpose and methods.* The aim of the article is to identify current trends in the use of marketing opportunities and the development of marketing as a means of engaging high competitive positions of the university. In the study, we used the empirical and systemic approaches, according to which marketing processes used by HEIs were analyzed in interrelation and development.

Methods of analysis and synthesis were also used. *Results.* The main findings of the research are to identify the prerequisites and bring the need for HEIs to use marketing to ensure its successful operation. Attention is focused on the use of innovative, non-traditional forms of marketing activities and on the opportunities from successful application of traditional marketing techniques. *Conclusions and discussion.* In a modern market for higher education, a competent marketing policy should be pursued. Educational services should be differentiated for successful positioning. When offering training products, the focus of attention should always be their consumers and those additional values that they will receive in the training and after their graduation. In the future, in our opinion, the issues of using social networks, communication and information and communication technologies to implement marketing decisions of the university will be considered. The scientific novelty of the results lies in the fact that he has received further development of a complex of decisions on the application of marketing techniques by institutions of higher education. Practical significance is revealed in the possibilities of direct application of individual marketing decisions made by us in the direct practical area of higher education institutions.

Keywords: market for higher education services, competitive position, marketing activities of higher education institutions, marketing innovations, non-traditional marketing techniques, additional learning values.

1. Актуальність проблеми **Actuality of problem**

В період новітньої історії незалежної України відбулися значні соціально-економічні перетворення, які торкнулися практично всіх сфер суспільного виробництва та відтворення. Не залишилася осторонь і система вищої освіти, яка вперше відчула на собі переваги та недоліки ринкової економіки. Саме ринок висунув до неї нові вимоги, заклавши в основу бізнесову компоненту, що знайшло своє віддзеркалення на функціонуванні практично всіх освітніх інституцій.

Отримавши нові, привнесені ринком можливості, вітчизняна вища освіта зазнала активного розвитку в 1990-х, наслідком чого стало відкриття нових і значний рівень диверсифікації наявних тоді вищих навчальних закладів (ВНЗ), виникнення освітніх установ різних форм власності, нових навчальних продуктів і форм отримання освітніх послуг.

Однак уже через десятиліття саме ринок почав висувати нові вимоги. Зокрема, кількісний чинник щодо наявності навчальних закладів змінився на превалювання якості навчальних послуг; ринок продавця освітніх послуг змінився на ринок їх покупця; демографічна ситуація в країні формує відчутну загрозу для багатьох навчальних закладів; військові дії на Сході та анексія Криму призвели до відтоку десятків тисяч потенційних абітурієнтів тощо. За цих умов виникає необхідність ухвалення значної кількості стратегічних рішень, найбільш вагомими серед яких є рішення щодо питань організації маркетингу вищого навчального закладу.

Стан вивчення проблеми. Проблема маркетингу освітніх послуг вищих навчальних закладів (ВНЗ) не є новою. До розгляду пов'язаних із нею питань зверталось чимало зарубіжних і вітчизняних дослідників. Зокрема, Ф. Котлер і К. Фокс стали практично засновниками цілого напрямку наукових досліджень – маркетингу навчальних інституцій. Ними висунуто й одне з перших визначень маркетингу освітніх послуг, де його трактують як «дослідження, планування, втілення і контроль за ретельно спланованими програмами, задуманими для здійснення добровільного обміну цінностями з цільовими ринками з метою досягнення цілей вищих навчальних закладів» (Kotler & Fox, 1985). В. Сиченко (2007) в своїх роботах здійснює творчий пошук особливостей вітчизняного освітнього маркетингу, розглядає специфіку нашого освітнього ринку. С. Телетова (2011) зосереджує увагу на особливостях університетського маркетингу, вказує на шляхи реалізації маркетингових програм вищим навчальним закладом. О. Баталова (2012) у своїх дослідженнях аналізує комунікаційний аспект маркетингу навчальних закладів і висуває пропозиції щодо формування комплексу їх просування. А. Залек і А. Гжесюк (Zalek & Grzesiuk, 2008) діляться досвідом розробки маркетингових програм вищими навчальними закладами Польщі. Їхні дослідження показують, що польські університети активно використовують маркетингові можливості щодо залучення абітурієнтів і власної популяризації. Д. Долженко (2001) розглядає маркетинг навчального закладу як методологічну базу досягнення цілей управління навчального закладу.

В працях вище зазначених дослідників та інших науковців найчастіше розглядаються питання формування комплексу маркетингу ВНЗ або окремих його компонентів. Зокрема, розглядаються рішення щодо просування навчального закладу та його продуктів, цінові стратегії тощо. Також увага приділяється окремим напрямкам маркетингових досліджень у галузі освіти, формування маркетингових стратегій, виявлення особливостей споживчої поведінки тощо.

Невирішені питання. Як свідчить аналіз публікацій, у більшості наявних досліджень мало уваги приділяється сучасному стану використання маркетингових заходів у загальних стратегіях розвитку ВНЗ і системи вищої освіти загалом. По суті, більшість вітчизняних дослідників найчастіше висувають пропозиції щодо реалізації поширених маркетингових прийомів, які використовувалися в діяльності суб'єктів інших галузей.

Дещо поверхово в останніх друкованих працях представлено рішення щодо реалізації навчальними закладами інноваційних, або, принаймі, неординарних маркетингових прийомів. Практика показує, що саме завдяки таким рішенням ВНЗ досягають ринкового успіху, стають відомими та популярними в середовищі студентської молоді, зміцнюють свої конкурентні позиції.

2. Мета і методи дослідження

Purpose and research methods

Мета статті – виявлення сучасних тенденцій використання маркетингових можливостей та безпосереднього розвитку маркетингу як засобу посідання високих конкурентних позицій у ринковому середовищі інституцій вітчизняної вищої освіти.

Методологічною основою дослідження є емпіричний і системний підходи, згідно з якими всі процеси, що так чи інакше характеризують застосування маркетингу вищими навчальними закладами, проаналізовано у взаємозв'язку і в їхньому ретроспективному розвитку.

Методи дослідження. В межах дослідження нами найбільш активно використовувалися методи аналізу, синтезу та системний підхід. Метод аналізу надав нам можливості для виявлення місця елементів маркетингової діяльності в безпосередній практичній роботі закладів вищої освіти. Завдяки синтезу нам вдалося віднайти взаємозв'язок між застосуванням прийомів маркетингу та ринковим успіхом освітніх інституцій. Використання системного підходу надало нам змогу дійти висновків про те, що маркетинг, можливості, які він надає вищим навчальним закладам, у грамотному поєднанні із самими освітніми послугами вже зараз стали і будуть у майбутньому вирішальними чинниками належного функціонування навчальних інституцій вищої освіти.

Інформаційну базу дослідження становлять результати аналізу публікацій з обраної теми, власний досвід і практика роботи в закладах освіти, діалоги з експертами та колегами з різних вищих навчальних закладів.

3. Результати дослідження

Research results

Передусім слід зазначити, що нинішні суспільно-економічні перетворення стосуються практично всіх суб'єктів соціально-економічної системи і громадян. Тобто змінюються процеси, технології, а також самі люди. Відповідно – сьогодні відбулися докорінні зміни споживачів освітніх послуг, їхня поведінка та структура переваг, чому посприяли такі умови:

1) дефіцит часу, що призводить до формування попиту на доступні та своєчасні освітні послуги;

2) зменшення усвідомленої різниці між споживчими якостями навчальних продуктів веде до зниження лояльності до відомих ВНЗ;

3) через зростання конкуренції та розширення спектра освітніх послуг відбувається переміщення споживчих уподобань у бік якісних параметрів;

4) необхідність постійного оновлення знань, пов'язаних зі змінами технологій, процесів тощо, змінює цільові сегменти освітніх послуг;

5) формування єдиного європейського (навіть світового, завдяки можливостям дистанційного навчання) освітнього простору, що стимулює відтік споживачів освітніх послуг.

Разом із тим очевидно, що на ринку освітніх послуг наявні зміни щодо його якісного наповнення. Зокрема, стає все важче диференціювати освітні послуги різних ВНЗ, оскільки «популярні» спеціальності відкриті у більшості закладів. Це призводить до пропозиції схожих, а інколи ідентичних продуктів, що може негативно вплинути на їхні життєві цикли в межах конкретних ВНЗ.

З іншого боку, послаблення диференціації освітніх послуг часто зумовлює висування нереалістичних ринкових цілей і, відповідно, надмірну пропозицію молодих фахівців, які поповнюють ряди безробітних. На цих же підставах зникає можливість інноваційної діяльності в межах продуктових стратегій ВНЗ, не розробляються нові спеціальності тощо.

В сучасних умовах функціонування системи освіти спостерігається значне посилення конкурентної боротьби. Вона стає все більш жорсткою, хоча практично не стосується питань продуктових стратегій. По суті, конкурують між собою альтернативні моделі навчального бізнесу. При цьому головними рушійними силами ринкового успіху найчастіше виступають: державне фінансування, використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у навчальному процесі та кадрова політика. В силу наведених чинників, стратегія досягнення конкурентних переваг більшою мірою формується не в межах визначеного ВНЗ, а у сформованих ним мережах, учасники яких покликані втілювати спільні бізнесові проекти.

Прогнозуючи, можна дійти висновку, що в найближчому майбутньому успішними будуть ті заклади, що стануть дійсними учасниками міжнародних транснаціональних освітніх конгломератів, які, можливо, й залишать за собою скромну назву «Університет». Разом із тим цілком очевидно, що інтернаціоналізація освітнього бізнесу зменшить ринкові можливості багатьох ВНЗ, оскільки міжнародний, у тому числі освітній, бізнес має тенденцію проникати на ринки тих регіонів, економіка яких зростає значними темпами. А в Україні таких регіонів небагато.

На особливу увагу заслуговує питання розвитку маркетингових комунікацій різних ВНЗ і зміни підходів до вибору методів просування освітніх послуг. Практично будь-яке творче успішне нововведення в комунікаційній політиці одного закладу негайно копіюється іншими.

Спостерігається тенденція зниження ефективності традиційної реклами як самих ВНЗ, так і їхніх навчальних продуктів. Очевидно, що причини цього можна звести до такого:

– велика кількість ВНЗ, що пропонують недиференційовані освітні послуги, часто використовують безадресну масову рекламу, охоплюючи сотні тисяч «зайвих» споживачів;

– у сучасному перенасиченому інформаційному просторі помітність і вплив реклами значно знижуються;

– простежується тенденція до зниження частки телевізійної та друкованої реклами на користь реклами на місці продажу (дні відкритих дверей, тематичні конкурси, олімпіади тощо в межах ВНЗ) і прямого маркетингу (проведення спеціальних заходів у школах, технікумах, училищах);

– загалом спостерігається зниження інтересу до реклами через її настирливість і дратівливий характер.

З урахуванням наведених чинників для багатьох освітніх послуг все частіше застосовуються методи стимулювання попиту, особливо на рівні посередників (директорів шкіл, учителів тощо, які забезпечують набори ВНЗ). Активізується робота щодо зв'язків із громадськістю, персонального продажу тощо.

Таким чином, для підвищення ефективності заходів просування все частіше спостерігається посилення ролі комплексного, інтегрованого використання засобів маркетингових комунікацій, їх більша адаптація до типу ринку та способів надання навчальних послуг, формування обізнаності та поінформованості потенційних споживачів.

Як засвідчує світова практика успішних навчальних закладів, активно починає зростати роль маркетингу, заснованого на CRM-технологіях (скор. від англ. Customer Relationship Management – система управління взаємодією з клієнтами), тобто із застосуванням спрямованої на побудову успішного бізнесу концепції та бізнес-стратегії, ядром якої є клієнтоорієнтований підхід. Ця стратегія заснована на використанні передових управлінських та інформаційних технологій, за допомогою яких навчальний заклад збирає інформацію про своїх споживачів освітніх послуг на всіх етапах ухвалення рішення про вибір конкретної послуги, трансформує її у знання, які використовує в інтересах свого бізнесу шляхом побудови взаємовигідних стосунків зі споживачами (студентами, організаціями-замовниками тощо). Активне впровадження CRM-технологій вже простежується і на вітчизняному ринку освітніх послуг. Найчастіше їх застосовують заклади, які готують спеціалістів за програмами MBA (Master of Business Administration), ВНЗ, що розробляють і впроваджують спеціалізовані семінари і тренінги, розробки науково-прикладного характеру тощо.

Аналіз сучасної практики маркетингу в діяльності ВНЗ демонструє, що далеко не всі з них зуміли адаптуватися до сучасних умов господарювання та можливостей від застосування ефективних маркетингових прийомів. Як виявив *Ф. Котлер*, ця нездатність відповідає таким слабким сторонам сучасного практичного маркетингу:

- наявність комунікаційного розриву між ВНЗ та споживачем;
- нездатність сегментувати ринок;

- несфокусованість маркетингових цілей і стратегій;
- відсутність формального маркетингового планування;
- неспроможність інвестувати в майбутнє;
- організація маркетингу, що несумісна з маркетинговою стратегією;
- незлагодженість продуктової політики;
- намагання збільшити обсяги продажів утриманням низьких цін;
- підхід до маркетингу як просто до продажів;
- короткозорість у комунікаційній діяльності (Kotler, 2004).

До наведених чинників можна додати і такі тенденції, як намагання збільшення обсягів продажів (залучення більшої кількості абітурієнтів) у короткостроковій перспективі. Крім того, простежується превалювання лише двох із чотирьох елементів комплексу маркетингу, оскільки ВНЗ найчастіше використовують просування та цінові (для тих, хто навчається за контрактом) маніпуляції. Працівники маркетингових підрозділів або ті, хто займаються питаннями маркетингу, все частіше обмежують свою діяльність виконанням їх функцій, діють безініціативно і мають все менший вплив на загальну стратегію діяльності навчального закладу.

Серед позитивних аспектів застосування маркетингових заходів можна виділити намагання покращити розуміння осіб, які навчаються, і забезпечити підвищення їх лояльності. Разом із тим, значні зрушення помітні в розробках та впровадженнях марочних стратегій, інноваційних підходів у способах логістики навчальної інформації тощо.

Все зазначене вище дозволяє виокремити особливі характеристики ВНЗ із високим рівнем маркетингу, які полягають у такому:

- успішні ВНЗ найчастіше орієнтуються на створення потреб і їх задоволення, на протигагу тим, які просто реагують на народжену потребу. Вони активно створюють потреби та ринок;
- ВНЗ обирає цільовий ринок, де він має беззаперечні переваги, і не втручається на ринки, де його позиції слабкі;
- практично всі працівники, факультети та кафедри націлені на споживачів освітніх послуг і цільові ринки;
- добрі професійні взаємовідносини між працівниками, які виконують маркетингові функції, та працівниками інших підрозділів;
- система стимулювання ВНЗ підтримує ефективну маркетингову роботу;
- ВНЗ постійно формує і відстежує лояльність і рівень задоволення споживачів;
- навчальний заклад управляє системою логістики освітніх послуг (заочне, дистанційне навчання тощо), підготовкою контингенту абітурієнтів у партнерстві із сильними посередниками;
- ВНЗ має достатньо навичок щодо створення та підтримки власного бренду та його позитивного іміджу;

– ВНЗ демонструє гнучкість у задоволенні мінливих запитів і потреб споживачів.

Останнім часом у літературі все частіше з'являються такі терміни, як «традиційний (старий)» і «новий маркетинг». Тут мається на увазі, що перший спрямовується на збільшення обсягів продажу, прибутку, частки ринку, тоді як новий маркетинг – на збільшення вартості бізнесу, суттєву частину якого можуть утворювати нематеріальні активи, що включають споживчий капітал (Голубков, 2015). Згідно з цією позицією посилюється орієнтація на тривалу перспективу всіх напрямків маркетингової діяльності навчального закладу.

Споживчий капітал можна означити як суму дисконтованих життєвих цінностей наявних і потенційних споживачів освітніх послуг конкретного ВНЗ. Серед його основних капіталоутворюючих елементів:

- цінності навчальних послуг, їх рівень, додаткові характеристики. Наприклад, фахівець, випускник цього навчального закладу, компетентніший від випускників аналогічних ВНЗ на 30 % (не на 2 %) – це відчутна цінність;
- бренд. Наприклад, в якому ВНЗ випускник навчався;
- взаємні стосунки. Наприклад, мені відомі люди, які працюють у цьому навчальному закладі.

На відміну від засобів просування навчальних послуг, зімітувати досвід спілкування зі споживачами виявляється найбільш важким завданням. У силу цього ВНЗ має для себе визначити, якими саме рушійними силами доцільно скористатися і як їх привести в дію.

Очевидно, що доцільно звернути увагу на те, що збільшення ринкової вартості вищого навчального закладу в сучасних умовах є найбільш актуальним для великих підтримуваних державою навчальних закладів. Саме тому успішними, з погляду реалізації маркетингових заходів, вважають Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Національний авіаційний університет, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Київський національний університет культури і мистецтв, Львівський національний університет імені Івана Франка, ряд класичних університетів та кілька інших ВНЗ. Для більшості навчальних закладів приватної форми власності чи для малих ВНЗ таке завдання поки що не під силу.

Однак, як засвідчує практика маркетингової діяльності зарубіжних і вітчизняних ВНЗ, нові ідеї щодо застосування продуктивних маркетингових рішень здатні зароджуватися в середовищі різних закладів, безвідносно до їхніх розмірів чи форми власності. Зокрема, сучасними суб'єктами ринку освітніх послуг все активніше застосовуються власні оригінальні маркетингові рішення.

Наприклад, рішення, що базуються на виборі нових напрямів використання старих ідей. У цьому контексті можна спостерігати реалізацію цікавих рішень, до яких слід віднести:

1) надання освітніх послуг згідно з графіками, що найповніше влаштовують їх споживачів, попередньо узгодженими частинами тощо (МАУП та інші, переважно приватні навчальні заклади);

2) використання різних способів надання навчальної інформації – від традиційної аудиторної системи до дистанційної форми у різних поєднаннях і комбінаціях (Університет «Україна», МАУП, КНТЕУ та ін.);

3) розробка та запровадження додаткових навчальних продуктів – споріднених або неспоріднених, наприклад, програміст, автомобіліст-любитель, гід-перекладач тощо (Університет «Україна», КПІ та ін.);

4) надання вигідних або більш зручних форм оплати за отримані освітні послуги тощо (приватні навчальні заклади).

Слід зазначити, що зазначені вище рішення неспроможні кардинально вирішувати проблему ринкового успіху навчального закладу, оскільки вони найчастіше спрямовуються на одних і тих самих споживачів освітніх послуг. Проте виникає можливість представлення комплексного продукту під означеним брендом ВНЗ, що, безумовно, сприятиме формуванню його позитивного іміджу.

Деякі навчальні заклади застосовують маркетинг, який базується на використанні нових ідей. Він передбачає комбінування кількох ідей для створення цілком нової, проявом якої стає пропозиція оригінальної освітньої послуги. Наприклад, програма MBA Міжнародного Інституту Менеджменту являє собою: лекції провідних фахівців + міжнародна студентська ділова гра через інтернет + практика за кордоном + диплом MBA + диплом КНТЕУ + банк даних про вакансії + гарантія високого заробітку.

Очевидно, що для сучасної практики маркетингу в середовищі закладів вищої освіти корисними є обидва наведені види маркетингу. Хоча другий заслуговує на більшу увагу, оскільки він здатний формувати чітко означені сегменти споживачів нових освітніх послуг. Однак не виключена ймовірність того, що кожна нова концепція, запропонована з допомогою такого маркетингового рішення, в результаті тією чи іншою мірою розвиватиметься засобами традиційного маркетингу.

Зважаючи на світовий досвід у галузі вищої освіти, можна легко усвідомити, що успіх ВНЗ і як науково-педагогічної установи, і як суб'єкта економічних відносин не завжди визначається лише результатами поточної діяльності. Прикладами цього є практично повна ліквідація науково-педагогічного та адміністративного персоналу Краківського університету за часів Другої світової війни і подальше його відродже-

ння; стрімкий спад попиту на фахівців інженерних спеціальностей у країнах СНД на початку 1990-х, що призвело до міграції інтелектуального потенціалу і зростання запитів на інженерів у наші дні; початок ХХІ ст. ознаменовано значним зниженням попиту на фахівців сфери мистецтва та культури. Відомо, що навіть такі знані університети, як Сорбонна, Оксфорд, Кембрідж та інші, переживали власні злети та падіння в силу існування суб'єктивних і об'єктивних, в тому числі ринкових, чинників (Robbins, 2004).

Беручи до уваги маркетингову складову як чинник забезпечення ефективності діяльності ВНЗ, слід зазначити, що ринковий успіх навчального закладу прямо пов'язаний із тим, наскільки грамотно ВНЗ проводить власну маркетингову політику в стратегічному масштабі. Звідси витікає необхідність приділення більшої уваги проблемам зростання самого бізнесу. Сьогодні можна вести мову про досконалий, зрілий навчальний продукт, наприклад, підготовку кваліфікованих стоматологів, однак про поняття «зрілий освітній бізнес» ітися не може, оскільки реалії сьогодення відкидають його. Зумовлено це стрімким зростанням технологій і їхнім глибоким проникненням у всі сфери людської життєдіяльності, мінливою ринковою кон'юнктурою на робочу силу, геополітичними перерозподільчими процесами та іншими чинниками. Такі умови вимагають від ВНЗ докладання зусиль у формування або виявлення нових ринків, здійснення пошуку ідей нових продуктів або вдосконалення наявних.

Проте не всяке зростання може бути виправданим. Необхідним чинником тут є збалансованість. Створення мереж філіалів, а потім їх ліквідація – це лише зайві статті витрат у бухгалтерських документах. Баланс у цьому випадку передбачає зростання ринкової вартості ВНЗ, наявність ліквідних активів і низький рівень ризику підприємницької діяльності. Збалансоване зростання може стати визначальним чинником у майбутньому. Крім того, зростання можливе лише в тому випадку, якщо воно визначене самою місією навчального закладу і являє собою складовий елемент корпоративного менталітету. Загалом у сучасних ринкових умовах зростати менш ризиковано, ніж не зростати.

Сьогодні ВНЗ у своїй практиці часто використовують специфічні стратегії зростання, серед яких: захоплення більшої частки наявного ринку (стратегія, найчастіше вживана регіональними ВНЗ); проникнення в нові регіони (стратегія, що використовується більшістю центральних і потужних регіональних ВНЗ); охоплення нових ринкових сегментів (стратегія, вживана багатьма ВНЗ економічного, юридичного, соціального профілю, яка реалізується шляхом створення навчальних семінарів, курсів підвищення кваліфікації, тренінгів тощо).

Однак, розробляючи будь-яке стратегічне рішення, не слід відходити від головного – розуміння того, що ринок освітніх послуг є ринком покупця, а з цього витікає, що саме покупець визначає правила гри на ньому. В організації маркетингу, спрямованого на покупця, зростає значимість аналізу споживчої цінності пропонованих освітніх послуг. Під споживчою цінністю слід розуміти вигоду споживача за мінусом витрат на придбання та використання продукту – освітньої послуги. Додаткова цінність має перевищувати викликані затрати.

У світлі інтеграційних процесів, що притаманні сучасній освітній галузі, споживачі очікуватимуть від ВНЗ підвищення якості освітніх послуг, удосконалення умов навчання, безперервних інновацій і цінового стимулювання. Тому виникає необхідність створення цієї додаткової цінності для споживача, оскільки вона сприятиме покращенню його власного бізнесу. Здійснюючи пропозицію навчального продукту, ВНЗ закладає перший щабель майбутнього кар'єрного зростання свого споживача. З цієї позиції навчальний заклад відіграє роль консультанта для своїх студентів, що передбачає подальший розподіл між сторонами навчального процесу не лише можливих прибутків, але й ризиків.

4. Висновки та обговорення результатів **Conclusions and discussion of results**

Результати проведених нами досліджень, а також застосування системного підходу до підведення підсумків здійсненої роботи дають нам змогу дійти таких висновків:

1. В умовах сучасного ринку освітніх послуг вищим навчальним закладам необхідно проводити компетентну маркетингову політику, що базується на знаннях запитів і уподобань наявних та потенційних споживачів освітніх послуг, добре розроблених продуктової, цінової і комунікаційної політиці, з налагодженими партнерськими зв'язками.

2. Суттєво важливим чинником є впровадження інновацій, що диктується значним ступенем динамізму соціально-економічного розвитку та процесами глобалізації, або ж ефективного використання традиційних маркетингових прийомів.

3. Важливе місце в маркетинговій діяльності ВНЗ слід відводити диференціації освітніх послуг, що виокремлюватиме навчальний заклад з-поміж інших і забезпечуватиме утвердження конкурентних позицій навчального закладу.

4. В процесі представлення навчальних продуктів центром уваги завжди має бути їх споживач і ті додаткові цінності, які він отримуватиме під час навчання та після його закінчення.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що в дослідженні у подальшому розвивається комплекс рішень щодо застосування маркетингових прийомів інституціями вищої освіти. При цьому нами запропоновано приділити увагу, окрім інноваційних маркетингових заходів, традиційним маркетинговим прийомам, які в окремих випадках спроможні забезпечити високу ефективність маркетингу.

Практичне значення одержаних результатів виявляється в можливостях безпосереднього застосування окремих висунутих нами маркетингових рішень навчальними закладами з урахуванням специфіки їхньої діяльності.

Перспективи подальших наукових розвідок полягають у подальших змінах маркетингових рішень ВНЗ, що відбуватимуться в силу активного впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, систем зв'язку, соціальних мереж. Відповідно, дослідження змістяться саме в цю площину.

Література

- Баталова О. С. Специфика маркетинговых коммуникаций на рынке образовательных услуг. *Экономическая наука и практика*. Чита : Молодой ученый, 2012. С. 110–114.
- Голубков Е. П. Маркетинг для профессионалов. Москва : Юрайт, 2015. 474 с.
- Долженко Д. С. Современные методы маркетинга образовательных услуг: динамика, перспективы. *Зб. наук. пр. ДонДАУ «Стратегія маркетингу в управлінні регіоном та підприємництвом»*. Донецьк : ДонДАУ, 2001. Вип. 7. С. 10–14.
- Сиченко В. В. Сутність та особливості маркетингу освітніх послуг в Україні. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2007-2/doc/22/10.pdf> (дата звернення : 02.01.18).
- Телетова С. Г., Телетов О. С. Педагогічний маркетинг у діяльності навчальних закладів. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 3. С. 118–124.
- Kotler Ph., Fox K. F. A. *Strategic Marketing for Educational Institutions*. New Jersey : Prentice-Hall, 1985. 396 p.
- Kotler Ph. *Ten Deadly Marketing Sins: How to Avoid and Resolve Them*. New York : John Wiley & Sons, 2004. 152 p.
- Robbins S. B., Lauver K., Le H., Davis D., Langley R. Do psychosocial and study skill factors predict college outcomes? *Psychological Bulletin*. 2004. № 130 (2). P. 261–288. DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.130.2.261>
- Zalek A., Grzesiuk A. Niepubliczne uczelnie wyzsze – fenomen Polskiego rynku edukacyjnego. Fakty i stereotypy. *Szkolnictwo niepubliczne w Polsce i Unii Europejskiej: stan obecny i perspektywy rozwoju*. Gdynia, 2008. S. 17–26.

Стаття надійшла до редакції 15.02.2018

References

- Batalova, O. S. (2012). Spetsyfika marketingovykh kommunikatsiy na rynkie obrazovatelnykh uslug [The specific of marketing communications at educational services market]. *Ekonomicheskaya nauka i praktika [Economic science and practice]*. Chita: Molodoy uchenyi, 110-114 (in Russ.).
- Dolzhenko, D. S. (2001). Sowremennye metody marketinga obrazovatelnykh uslug: dinamika, perspektivy [Contemporary methods of marketing of educational services: dynamics, prospects]. *Zb. nauk. pr. DonDAU "Stratelia marketyngu v upravlinni regionamy ta pidpriemnystvom [Collection of scientific works. DonDAU «Strategy of Marketing in Regional and Business Management»]*. (Vol. 7). Donetsk: DonDAU, 10-14 (in Russ.).
- Golubkov, E. P. (2015). *Marketing dla professionalov [Marketing for professionals]*. Moscow: Yurayt (in Russ.).
- Kotler, Ph. (2004). *Ten Deadly Marketing Sins: How to Avoid and Resolve Them*. New York: John Wiley & Sons.
- Kotler, Ph., & Fox, K. F. A. (1985). *Strategic Marketing for Educational Institutions*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbins, S. B., Lauver, K., Le, H., Davis, D., & Langley, R. (2004). Do psychosocial and study skill factors predict college outcomes? *Psychological Bulletin*, 130 (2), 261-288. DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.130.2.261>
- Sychenko, V. V. (2007). *Sutnist ta osoblyvosti marketyngu osvityukh posluh v Ukraini [The essence and peculiarities of marketing educational services in Ukraine]*. Retrieved from <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2007-2/doc/2/10.pdf> (in Ukr.).
- Teletova, S. H., & Teletov, O. S. (2011). Pedagogichniy marketyng u diyalnosti navchalnykh zakladiv [Pedagogical marketing in activities of educational institutions]. *Marketyng i Menedzhment innovatsiy [Marketing and management of innovations]*, 3, 118-124 (in Ukr.).
- Zalek, A., & Grzesiuk, A. (2008). Niepubliczne uczelnie wyzsze – fenomen Polskego rynku edukacyjnego. Fakty i stereotypy. *Szkolnictwo niepubliczne w Polsce i Unii Europejskiej – stan obecny i perspektywy rozwoju*. Gdynia, 17-26 (in Pol.).

Received 15.02.2018

ЗАВАДИНСЬКА Олена Юрївна,

кандидат технічних наук, доцент,

Київський національний університет культури і мистецтв,

Київ, Україна, zavadinskie@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9538-3419>

ІННОВАЦІЙНІ МАРКЕТИНГОВІ МЕТОДИКИ ПІДВИЩЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ ПОСЛУГ СФЕРИ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Анотація. *Актуальність.* Актуальність обраного дослідження полягає в тому, що специфіка ресторанного бізнесу як галузі сфери послуг передбачає не тільки поліпшення якості життя людей, а й грамотну маркетингову політику і PR-стратегію, можливість управління лояльністю гостей. *Мета і методи.* Мета дослідження – проаналізувати сучасну ситуацію використання інноваційних маркетингових методик для підвищення лояльності споживачів закладів ресторанного господарства в Україні і за кордоном. Методи дослідження – теоретичною та методологічною основою дослідження є наукові концепції та теоретичні розробки вітчизняних та зарубіжних вчених в галузі аналізу діяльності підприємств, маркетингу, закони України. *Результати.* Основні результати дослідження полягають у виявленні необхідності використання інноваційних маркетингових методик для підвищення лояльності споживачів послуг закладів ресторанного господарства. *Висновки та обговорення.* У статті зазначено, що одним з інструментів у боротьбі за лояльність споживачів є подальше впровадження маркетингових інновацій. Виявлено, що для їх ефективного впровадження необхідна розробка стратегії з управління та стимулювання лояльності гостей. Наукова новизна полягає в розробленні напрямів удосконалення процесів підвищення лояльності споживачів послуг сфери ресторанного бізнесу. Практичне значення одержаних результатів виявляється в можливості застосування традиційного і нестандартного маркетингу, запропонованих шляхів комунікації з клієнтами в роботі закладів ресторанного господарства, що дозволить їм ефективно реалізовувати послуги та бути конкурентоздатними у жорстких ринкових умовах господарювання.

Ключові слова: ресторанний бізнес, заклад ресторанного господарства, інноваційні технології, управління, маркетинг, лояльність.

Завадинская Елена Юрьевна, кандидат технических наук, доцент, Киевский национальный университет культуры и искусств, Киев, Украина, zavadinskie@gmail.com

Инновационные маркетинговые методики повышения лояльности потребителей услуг сферы ресторанного бизнеса

Аннотация. *Актуальность.* Актуальность выбранного исследования состоит в том, что специфика ресторанного бизнеса как отрасли сферы услуг предполагает не только улучшение качества жизни людей, а и грамотную маркетинговую политику и PR-стратегію, возможность управления лояльностью гостей.

Цель и методы. Цель исследования – проанализировать современную ситуацию использования инновационных маркетинговых методик по повышению лояльности потребителей предприятий ресторанного хозяйства в Украине и за рубежом. Методы исследования – теоретической и методологической основой являются научные концепции и теоретические разработки отечественных и зарубежных ученых в области анализа деятельности предприятий, маркетинга, законы Украины. *Результаты.* Основные результаты исследования заключаются в выявлении необходимости использования инновационных маркетинговых методик для повышения лояльности потребителей услуг предприятий ресторанного бизнеса. *Выводы и обсуждение.* В статье отмечается, что одним из инструментов в борьбе за лояльность потребителя является дальнейшее внедрение маркетинговых инноваций. Установлено, что для их эффективного внедрения необходима разработка стратегий по управлению и стимулированию лояльности гостей. Научная новизна состоит в разработке направлений по усовершенствованию процессов повышения лояльности потребителей услуг сферы ресторанного бизнеса. Практическая значимость полученных результатов проявляется в возможности использования традиционного и нестандартного маркетинга, предложенных путей коммуникации с клиентами в работе предприятий ресторанного хозяйства, что позволит им эффективно реализовывать услуги и быть конкурентными в жестких рыночных условиях хозяйствования.

Ключевые слова: ресторанный бизнес, предприятие ресторанного хозяйства, инновационные технологии, управление, маркетинг, лояльность.

Zavadynska Olena, PhD (Technical), Associate Professor, Kiev National University of Culture and Arts, Kyiv, Ukraine, zavadinskie@gmail.com

Innovative marketing methods for increasing the customers' loyalty in the field of the restaurant business services

Abstract. *Actuality.* The relevance of the research lies down in the specificity of the restaurant business, as a service sector, which provides people to improve their quality of life, as well as competent marketing policies and PR-strategy, and in the ability to manage loyalty of guests. *Purpose and methods.* The main objective of the research is to analyse the current situation at level of applying of innovative marketing methods specifically with the purpose to increase the customer loyalty in restaurants services abroad and in Ukraine. The methodology of the research includes theoretical and methodological discovering the scientific concepts and developments of domestic and foreign scientists in the field of analysis of the activities of enterprises, marketing, laws of Ukraine. *Results.* The findings of the article are to identify the need of using innovative marketing methods on purpose to increase customer loyalty in restaurant services. *Conclusions and discussion.* The article emphasizes that one of the most powerful tools in achieving the consumers' loyalty is the further incorporation of marketing innovations. It was found out that for its effective growth the restaurant entities must develop a strategy for managing and stimulating the guests' loyalty. The research offers to apply the traditional and non-standard marketing mechanisms, as well as new ways to communicate with clients. We believe that the significant details disclosed in the article will allow entities of restaurant business to provide the services effectively and to be competitive in the rough market conditions.

Keywords: restaurant business, restaurant entities, innovative marketing methods, management, marketing, loyalty.

1. Актуальність проблеми Actuality of problem

Суспільство розвивається, слідує за науково-технічними перетвореннями, які пропонують все нові перспективи для розширення послуг. Ресторани – історично сформована система харчування і обслуговування клієнтів, яка існує в усьому світі і надає людям можливість не тільки споживати їжу, але і поспілкуватися, виконуючи при цьому соціальну функцію.

Ресторанний бізнес – перспективний напрямок для підприємницької діяльності. Стабілізація національної економіки України, зростання реальних доходів населення, збільшення кількості зовнішніх і внутрішніх туристів сприяють розвитку ринку послуг масового харчування. Специфіка ресторанного бізнесу як галузі сфери послуг передбачає під новітніми (інноваційними) технологіями не тільки поліпшення якості життя людей, красиво і смачно приготовленої їжі, але і грамотно вибудовані стосунки з клієнтами, правильну маркетингову політику і PR-стратегію, а також облік необхідності комерціалізації інноваційних розробок. Пошуки і налагодження нових шляхів комунікації з клієнтами та вихід на нову аудиторію є одним із ключових напрямків роботи для ресторанного бізнесу у найближчі роки.

Стан вивчення проблеми. За останні роки завдяки інноваціям суттєво змінилася індустрія ресторанного господарства. Відстеження поточних тенденцій та прогнозування майбутніх потреб галузі є надзвичайно важливими для забезпечення продуктивності та прибутковості закладів готельно-ресторанної сфери. Дослідженню та вирішенню проблем підвищення ефективності ресторанних підприємств присвятили свої роботи так українські науковці й фахівці, як І. Акулич (2000), В. Архіпова, В. Русавська (2009), Н. Пономарьова, А. Пономарьов (2017), М. Поплавський (2011), О. Терензіо (Terenzio, 2016) та ін. В них розглядаються як основи організації роботи закладів ресторанного господарства, так і нові моделі управління, маркетингові інструменти та кулінарні інновації.

Індустрія готельно-ресторанного та туристичного бізнесу – одна з основних складових усієї сфери послуг. Вона відрізняється бурхливим зростанням та високою прибутковістю, що може змінювати соціально-економічний стан на світовому і національному рівнях. Особливість ресторанної послуги впливає з відмінностей, пов'язаних з обслуговуванням клієнтів. Крім впровадження інноваційних видів обладнання, у розвитку ресторану суттєвим є управління лояльністю гостей. Це не тільки повноцінна складова піару, реклами та маркетингу, а й регулярний менеджмент підприємства гостинності. Процес надання послуги не дає гостю жодної матеріальної речі, але безпосередньо впливає на його настрій. І помилка хоча б на одному з етапів може зіпсувати враження від усього закладу в цілому.

Невирішені питання. Однак залишаються недостатньо вивченими можливості використання інформаційних, управлінських, маркетингових та інших технологій у процесах підвищення лояльності споживачів послуг сфери ресторанного бізнесу, недостатньо розроблено шляхи комунікації з клієнтами в роботу закладів ресторанного господарства з метою удосконалення їхньої виробничо-торгівельної діяльності, що не дозволяє їм ефективно реалізовувати послуги та бути конкурентоздатними у жорстких ринкових умовах господарювання.

2. Мета і методи дослідження

Purpose and research methods

Мета статті – проаналізувати сучасну ситуацію використання інноваційних маркетингових методик для підвищення лояльності споживачів закладів ресторанного господарства в Україні і за кордоном.

Методологічною основою дослідження є наукові концепції та теоретичні розробки вітчизняних і зарубіжних вчених у галузі аналізу діяльності підприємств, маркетингу, закони України.

Методи дослідження – традиційні способи та засоби економічного аналізу (табличного, порівняння, групування), обробка матеріалів із використанням персональних ЕОМ.

Інформаційною базою дослідження послужили роботи науковців і фахівців України і світу в галузі ресторанного господарства, маркетингу, в тому числі науковців КНУКіМ і кафедри готельно-ресторанного бізнесу; Закони України; постанови Кабінету Міністрів; нормативно-правові акти; офіційні інформаційні сайти; періодичні науково-практичні видання.

3. Результати дослідження

Research results

Маркетингові інновації в підприємствах ресторанного господарства – дуже важлива частина загальної інноваційної діяльності ресторану з метою підвищення ефективності його роботи.

Класичними методами маркетингу, що раніше активно застосовувалися у всіх галузях бізнесу, є розповсюдження зовнішньої реклами, рекламних оголошень у друкованих ЗМІ, виготовлення друкованої рекламної продукції тощо. Ці методи були дійовими і залежали виключно від кількості витрачених коштів та якості рекламного продукту. У посткризовий час розміри рекламних бюджетів закладів ресторанної сфери, що утрималися на ринку після кризи, були і є досить обмеженими. Це призвело до активізації і розвитку більш креативних та економічних напрямків маркетингових зусиль (Пономарьова & Пономарьов, 2017).

Від класичних коштовних маркетингових методик відбувся перехід до максимального використання потенціалу інтернет-технологій, соціальних мереж та нових форматів поширення інформації.

Серед інноваційних маркетингових методів, поширених в Україні, можна виділити:

1. SMM (SocialMediaMarketing) – маркетинг у соціальних мережах. Наявності у ресторану власного веб-сайту вже недостатньо (а в деяких випадках це і недоцільно) – більш важливою є не кількість людей, які побачать інформацію про певний заклад, а якість такого контакту з кожною людиною. Саме соціальні мережі є лідером у створенні найбільш лояльного середовища для клієнтів закладу (Walter, 2014). Фактично, це класичний метод «сарафанного радіо», посилений надзвичайними можливостями інтернету та соціальних мереж. Заклади в Україні найбільше представлені у соціальних мережах Facebook та Instagram (Русалова, 2015). Кожна з цих мереж має свою аудиторію, особливості поширення реклами та залучення аудиторії. Тому надзвичайно важливо для ресторану знайти або універсального спеціаліста, або створити різновекторний маркетинговий відділ, що зможе охопити різні напрями роботи.

2. E-mail маркетинг – налагодження системи побудови довіри між клієнтом та закладом від моменту отримання адреси його електронної пошти до «продажу» – відвідування клієнтом закладу вперше і в подальшому. Клієнтам розсилаються новини закладу, повідомлення про акції, листи з вітаннями у день народження й інформацією про подарунок (знижку чи комплімент від закладу) і т. ін. Повноцінна робота в цьому напрямку включатиме розробку серій листів, що надходитимуть у найвигідніший час, нагадуватимуть клієнту про заклад за певний час після останнього візиту і т. д. Звісно, ефективність цієї методики повністю залежить від професійності відповідальної особи та якості аналітики, що проводиться закладом (Terenzio, 2016).

3. «Нові медіа» та робота з лідерами думок (opinionleaders) – на сьогодні сфера засобів масової інформації значно розширилася від класичних друкованих періодичних та профільних видань до інтернету. З'явилася велика кількість тематичних ресурсів як для широкого загалу, так і для експертів у сфері ресторанного бізнесу. Будь-який блогер зі значною аудиторією однією згадкою про конкретний заклад може як збільшити у кілька разів відвідуваність ресторану, так і знижити його репутацію за день. Тим важливішою в таких умовах та у відсутності професійної незаангажованої ресторанної критики є робота з лідерами думок – блогерами, світськими діячами, співаками, акторами та іншими публічними особами, які мають свою лояльну аудиторію в мережі Інтернет. Така робота може полягати у публікації лідером думок відгуку на відвідування чи продукцію ресторану, поширенні закладом онлайн-

інформації про своїх відомих гостей, наданні приміщення ресторану як локації для фотосесії для електронних або друкованих видань і т. ін.

4. Партнерські програми та співпраця різноманітних бізнесів – дещо відмінний, але дуже ефективний та взаємовигідний маркетинговий метод, що базується на класичних event-маркетингу, презентаціях, поширенні друкованої рекламної продукції. Суть його полягає у пошуку рестораном партнерів в інших сферах бізнесу – магазинах одягу і декору, освітніх організаціях, індивідуальних спікерів із різноманітних тематик, бізнес-структур різноманітної направленості. При цьому важливо, щоб цільова аудиторія цих партнерів була бажаною для ресторану. Спільно з партнерами можливе проведення освітніх лекцій, тренінгів та презентацій у приміщенні ресторану, кейтеринговий сервіс на тематичних чи корпоративних заходах, корпоративні подарунки з різних нагод із брендваною продукцією закладу і т. ін. Безперечно, гарантіями успіху такої стратегії є найвища якість продукції та сервісу ресторану, а також візуальна присутність його бренду – розміщення банерів, брендований посуд, серветки, візитівки закладу поруч із зоною сервірування.

У світі в сфері ресторанного господарства застосовується ще більше інноваційних маркетингових методик, які використовують найбільш сучасні розробки науки і техніки, що пояснює високу вартість подібних стратегій і їхню відсутність на даний момент в Україні .

Так, одним із найбільш активних напрямків є нейромаркетинг – дослідження фізіологічних та психічних передумов до здійснення вибору людиною та пошуку методів впливу на цей вибір. І хоча найелементарніші методи цього напрямку застосовуються всюди – розміщення яскравих привабливих фото їжі на вивісках, меню і рекламних листівках, оформлення упаковок продуктів харчування, система розміщення товарів у супермаркеті, що стимулює до незапланованих покупок, все ж відсутність відповідної освіти і наукових досліджень в Україні гальмує впровадження таких модерних технологій. Але, очевидно, в майбутньому нейромаркетинг буде невід’ємною складовою просування закладів ресторанного бізнесу (Praet, 2017).

З метою рекламування своїх послуг ресторани можуть використовувати традиційний і нестандартний маркетинг. Як стандартні методи ресторани на сьогодні вже пропонують:

- сайт, який має детальну і зрозумілу інформацію про послуги та акції підприємства, що постійно оновлюється і містить фотогалерею;
- буклети та листівки, які інформують відвідувачів про майбутні презентаційні і святкові заходи;
- рекламну поліграфічну продукцію, яка поширюється за допомогою адресної розсилки.

До нестандартних методів просування закладу можна віднести виступи славнозвісних осіб та відгуки артистів української естради. Також використовується сувенірна продукція: фірмові сірники, келихи, серветки, оформлені в стилі закладу. Особливістю таких сувенірів є фірмовий знак. На сьогодні ще далеко не всі ресторани використовують такі способи залучення та збільшення кількості своїх клієнтів.

З усіх перелічених способів просування особливу увагу, на наш погляд, треба приділити рекламі в пресі, на радіо і телебаченні, оскільки ці канали поширення інформації донині активно використовуються населенням.

Виробляючи стратегії, потрібно пам'ятати, що можливості і загрози можуть перетворюватися на свою протилежність. Так, невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використовує конкурент. Або навпаки, вдало відвернена загроза може створити у організацій додаткову можливість у тому випадку, якщо конкуренти не усунули цю ж загрозу (Завадинська, 2016).

Управління лояльністю гостей у ресторані – комплекс заходів, спрямований на створення відчуття персоніфікованості й ексклюзивності будь-якої пропозиції ресторану (Акулич, 2000; Гросул та ін., 2018).

Способами управління та стимулювання лояльності гостей є можливості, наприклад, створення особистого кабінету на сайті ресторану, дисконтні картки відвідувачів. Також це випуски щоденників із переліком акцій, заходів та приурочених до різноманітних свят і дат подій, що проводитимуться в ресторані протягом року. Щоденник ресторану допоможе гостю або членам його сім'ї пам'ятати про ваш заклад цілий рік. Цікаві для відвідувачів і розсилки електронною поштою анонсів та інформації про будь-які заходи. Важливе також ведення групи ресторану в соціальних мережах, що повертає «просунуту» частину аудиторії і зайвий раз нагадує про ресторан менш активним користувачам, хоча б тоді, коли ви запросите їх оцінити сторінку вашого ресторану.

Взагалі, пошуки і налагодження нових шляхів комунікації з клієнтами та вихід на нову аудиторію є одним із ключових напрямків роботи для ресторанного бізнесу у найближчі роки. Соціальні мережі вже не є нішою для юної неплатоспроможної аудиторії, а перетворилися на рушії маркетингу і створення надлояльної аудиторії. Більшість актуальних маркетингових стратегій для нових закладів обов'язково включатимуть висвітлення підготовки закладу до відкриття – ремонту, оздоблення, підбору посуду та декору, знайомства з персоналом. Ці стратегії працюють і заохочують людей до відвідування закладу, незважаючи на відстроченість першого візиту. Безперечно, не менш важливою буде і комунікація з клієнтами у випадку негативного досвіду – невдала страва, погане обслуговування і т. ін. Наразі, подібні відгуки не писатимуть у

книзі скарг і пропозицій, а виставлять у соціальних мережах на загальний огляд існуючих і потенційних відвідувачів закладу. Тут дуже важливою є реакція закладу, яка у кращому випадку сприятиме побудові більш міцних зв'язків із постійними відвідувачами і закладе основи для довіри нових гостей (Русалова, 2015).

Такими заходами із залучення до програм лояльності ресторану відвідувачів є певні бонуси, що надаються друзям закладу. Це можуть бути компліменти від шефа, спеціальні купони на участь в акціях, спеціальні пропозиції на наступну позицію в замовленні і т. ін. Можна застосовувати деякі персональні «виключення з правил» для постійних гостей. Ще одним із нововведень може бути закріплення за гостем персонального офіціанта.

Забезпечення та утримування на високому рівні лояльності гостей – багатогранний, комплексний і мультизавдальний процес. Полягає він у побудові системи, що постійно вдосконалюється і покращує забезпечення якості роботи підприємства у всьому: в обслуговуванні, приготуванні їжі, роботі з гостями.

До процесу підвищення лояльності гостей також відноситься обслуговування додаткових груп споживачів, наприклад, організація дитячих свят, а також можливість доставки їжі до офісів. Це дозволить збільшити кількість джерел надходження прибутку і уникнути касових розривів у пасивний для основної цільової аудиторії сезон. Забезпечити збільшення постійної клієнтури також можна за рахунок підвищення впізнаваності ресторану серед звичайної публіки та здобуття репутації у професійних колах. Так, участь у конкурсах на звання кращого ресторану в тій чи іншій категорії (наприклад, Національна ресторанна премія «Соль») призведе до неминучого висвітлення у ЗМІ та збільшення кількості клієнтів, які відстежують останні ресторанный тенденції.

Основою будь-якої маркетингової стратегії має бути глибока та якісна аналітика на основі зібраних даних. У роботі ресторану потрібно аналізувати все – від кількості відвідувачів за період із розбивкою на дні тижня, будні і святкові, години обідніх перерв в офісах і т. ін. до рівня залученості гостей до акцій закладу, спілкування на онлайн-платформах ресторану. Це дозволить розробити специфіковані таргетовані стратегії роботи з кожною окремою цільовою підгрупою. Таргетування (від англ. Target – мета) – спосіб реалізації господарської політики держави або окремого підприємства. Він полягає у виборі певної економічної «мішені», на яку треба впливати, аби досягти певних результатів, поставленої мети.

Для більш консервативної цільової групи актуальними будуть такі прийоми, як знижки, безкоштовний напій чи десерт при замовленні на певну суму, комплімент із нагоди дня народження гостя.

Зберігають свою важливість і залучення лояльних клієнтів до формування меню закладу. Для цього можна проводити дегустації кількох нових страв і залишати у меню ту, за яку проголосує більше гостей. Тут може спрацювати ідея включення нової страви від шефа з описом захопливої історії відомого чи вигаданого персонажа.

З метою залучення більш молодшої аудиторії варто інтенсифікувати роботу із соціальними мережами, поширюючи через них інформацію про акції і спеціальні пропозиції. Також надзвичайно важливо підвищувати лояльність таких гостей, зокрема, шляхом залучення їх он-лайн до вигадування назви для нової страви, голосування за улюблений напій чи зал ресторану. Для розширення зазначених аудиторій було б корисним і створення дитячої кімнати із нянею та залученням аніматорів для проведення дитячих свят.

Поєднання кількох маркетингових прийомів є більш ефективним у ресторанному бізнесі (Белоусова & Белоусов, 2001).

Важлива складова змін – застосування інформаційних технологій для обслуговування клієнтів. Це можна реалізувати шляхом оснащення офіціантів планшетами для прийому замовлень і автоматичної передачі інформації до кухні.

Також значною перевагою є запровадження електронного меню – встановлення сенсорних моніторів на столах ресторану.

Важливим нюансом для забезпечення лояльності гостей та розширення аудиторії є підключення ресторану до різноманітних форм безготівкової оплати. Мова йде не лише про забезпечення закладів банківським терміналом для карток Visa та MasterCard, але й про такі сучасні опції для оплат, як PayPass, AirPay, оплата через смартфони, он-лайн, за допомогою «смарт-годинників» тощо. Можливість приймати такі прогресивні види розрахунків приваблюватиме молоду аудиторію.

Основна помилка діяльності багатьох ресторанів у тому, що їх власники недостатньо ефективно займаються стратегічним плануванням закладу. Необхідно розробляти не тільки затребувану концепцію ресторану, а й актуальну на тривалий період часу. Таке планування дозволить довго успішно триматися на ринку й отримувати стабільний дохід і попит.

4. Висновки та обговорення результатів **Conclusions and discussion of results**

Результати проведеного дослідження дозволяють припустити, що для того, щоб вижити і розвиватися в конкурентному ринковому середовищі, ринкові суб'єкти повинні вміти формувати власні конкурентні переваги, які здебільшого досягаються завдяки впровадженню інновацій. Аналіз літературних джерел і практичні спостереження дозволяють дійти таких висновків:

1. Необхідність впровадження інновацій у сферу ресторанного бізнесу зумовлена передусім нетривалим життєвим циклом ринку ресторанних послуг та, по-друге, підвищенням рівня конкурентоспроможності підприємства.

2. Одним із найпотужніших інструментів у боротьбі за лояльність споживачів є подальше впровадження маркетингових інновацій.

3. Для ефективного впровадження маркетингових інновацій суб'єктам ресторанного господарства необхідна розробка стратегії з управління та стимулювання лояльності гостей.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у проведенні аналізу маркетингових досліджень діяльності підприємств ресторанного господарства з метою пошуку шляхів оптимізації їх діяльності. На відміну від попередніх дослідників, розроблено напрями удосконалення процесів підвищення лояльності споживачів послуг сфери ресторанного бізнесу.

Практичне значення одержаних результатів виявляється у можливості застосування традиційного і нестандартного маркетингу, запропонованих шляхів комунікації з клієнтами в роботу закладів ресторанного господарства з метою удосконалення його виробничо-торгівельної діяльності.

Зазначені види маркетингових нововведень спричиняють розвиток технологій для ресторанного бізнесу, який здатний досягати великих висот, а використання інноваційних розробок, їх втілення в сучасному ресторані – це ще один крок у створенні не лише ідеальної кухні, підвищення іміджу, попиту, а й стимулювання лояльності споживачів послуг сфери ресторанного бізнесу. В подальшому перспективними можуть бути вивчення сучасного зарубіжного досвіду і розробка механізму впровадження в діяльність закладів нових маркетингових прийомів. Вважаємо, що це дасть можливість закладам ресторанного господарства ефективно реалізовувати послуги та бути конкурентоздатними у жорстких ринкових умовах господарювання.

Література

- Акулич И. А. Маркетинг. Минск : Высшая школа, 2000. 158 с.
- Архіпов В. В., Русавська В. А. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 342 с.
- Белоусова С. Н., Белоусов А. Г. Маркетинг. Ростов на Дону : Феникс, 2001. 204 с.
- Гросул В. А., Зубков С. О., Іванова Т. П. Методичний інструментарій оцінювання рівня інноваційної активності підприємств ресторанного господарства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 284–294. DOI: 10.21272/mmi.2018.1-21

- Завадинська О. Ю. Застосування інноваційних процесів у господарській діяльності закладів ресторанного господарства. *Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання»*. Черкаси, 2016. С. 38–41.
- Пономарьова Н. М., Пономарьов А. М. Новітні підходи до сучасних маркетингових комунікацій. URL: <http://gisap.eu/ru/node/534> (дата звернення : 10.02.2018).
- Поплавський М. М. Готельно-ресторанний сервіс. Київ : Макрос, 2011. 240 с.
- Русалова А. М. Сучасні маркетингові комунікації в управлінні підприємствами ресторанного бізнесу. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis64r_81/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&Z21ID=&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/inek_2015_4_36.pdf (дата звернення : 12.01.2018).
- Terenzio O. 12 tips for creating restaurant marketing emails that work. 2016. URL: <http://openforbusiness.opentable.com/tips/12-tips-for-creating-restaurant-marketing-emails-that-work/> (дата звернення : 22.01.2018).
- Van Praet D. How Brands Addict Us. URL: <https://www.psychologytoday.com/blog/unconsciousbranding/201709/how-brands-addict-us> (дата звернення : 25.01.2018).
- Walter E. Top 25 restaurants on social media. URL: <https://www.forbes.com/sites/ekaterinawalter/2014/11/24/top-25-restaurants-on-social-media/#5de6d57111c1> (дата звернення : 27.01.2018).

Стаття надійшла до редакції 22.02.2018

References

- Akulych, I. A. (2001). *Marketynh [Marketing]*. Minsk: Vyscha shkola (in Russ.).
- Arkhipov, V. V., & Rusavska, V. A. (2009). *Organizastiy obslugovivaniy v zakladah restorannogo gospodarstva [Organization of services in restaurants]*. Kyiv: Tsentр uchbovoi literatury (in Ukr.).
- Belousova, S. N., & Belousov, A. G. (2001). *Marketynh. [Marketing]*. Rostov-na-Donu: Phoenix (in Russ.).
- Hrosul, V. A., Zubkov, S. O., & Ivanova, T. P. (2018). Metodychnyj instrumentarij otsiniuvannia rivnia innovatsijnoi aktyvnosti pidpriemstv restorannoho gospodarstva [Methodical tool for assessing the level of innovation activity of restaurant enterprises]. *Marketynh i menedzhment innovatsij [Marketing and innovation management]*, 1, 284-294. DOI: 10.21272/mmi.2018.1-21 (in Ukr.).
- Ponomarova, N. M., & Ponomarov, A. M. (2017). *Novitni pidkhody do suchasnykh marketynhovykh komunikatsij [New approaches in modern marketing communications]*. Retrieved from <http://gisap.eu/ru/node/534> (in Ukr.).
- Poplavskiy, M. M. (2011). *Gotelno-restoranniй servis [Hotel and restaurant service]*. Kyiv: Makros (in Ukr.).

- Rusalova, A. M. (2017). *Suchasni marketynhovi komunikatsii v upravlinni pid-priemstvamy restorannoho biznesu [Modern marketing communications in the management of restaurant business]*. Retrieved from http://irbis.nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis64r_81/cgiirbis_64.exe?C21COM2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&Z21ID=&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/inek_2015_4_36.pdf (in Ukr.).
- Terenzio, O. (2016). *12 tips for creating restaurant marketing emails that work*. Retrieved from <http://openforbusiness.opentable.com/tips/12-tips-for-creating-restaurant-marketing-emails-that-work/>.
- Van, P. D. (2017). *How Brands Addict Us*. Retrieved from <https://www.psychologytoday.com/blog/unconsciousbranding/201709/how-brandsaddictus> (in Eng.).
- Walter, E. (2014). *Top 25 restaurants on social media*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/ekaterinawalter/2014/11/24/top-25-restaurants-on-social-media/#5de6d57111c1> (in Eng.).
- Zavadynska, O. U. (2016). Zastosuvannia innovatsijnykh protsesiv u hospodarskij diialnosti zakladiv restorannoho hospodarstva [Applying of innovative processes in the economic activity of restaurants]. *Materialy VII Mizhnarodnoi naukovo-praktyčnoj konferentsii «Turystychnyj ta hotelno-restorannyj biznes v Ukraini: problemy rozvytku ta rehuliuвання» [Materials of the VII International Scientific and Practical Conference «Tourism, hotel and restaurant business in Ukraine: problems of development and regulation»]*. Cherkasy, 38-41 (in Ukr.).

Received 22.02.2018

ЗМІСТ

ТЕОРІЯ, ІСТОРІЯ, КУЛЬТУРА ТА МИСТЕЦТВО МЕНЕДЖМЕНТУ 7

Мартинишин Я. М., Коваленко Є. Я.

Формування сучасної системи управління життєдіяльністю суспільства 7

Костюченко О. В.

Психологічна готовність менеджера до управління проектною діяльністю 25

Бриль М. М.

Менеджер соціокультурної діяльності як суб'єкт інновацій 41

Грушина А. І.

Особливості організації системи менеджменту сфери культури та мистецтв 53

Фейчер О. О.

Зарубіжний досвід Королівства Швеції у побудові системи управління вищими навчальними закладами мистецької освіти 64

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ 78

Русавська В. А., Батченко Л. В., Гончар Л. О.

Проблемні аспекти менеджменту та менеджмент-освіти в умовах ринкових змін 78

Храпкіна В. В., Майстренко Ю. В.

Форсайт розвитку фінансового забезпечення закладів культури на рівні сільських об'єднаних територіальних громад 98

Хлистун О. С., Букацелі А. В.

Управління соціокультурним проектуванням у середовищі національних меншин України 110

Григорчук Т. В.

Сучасні тенденції розвитку маркетингу на вітчизняному ринку вищої освіти 123

Завадинська О. Ю.

Інноваційні маркетингові методики підвищення лояльності споживачів послуг сфери ресторанного бізнесу 137

СОДЕРЖАНИЕ

ТЕОРИЯ, ИСТОРИЯ, КУЛЬТУРА И ИСКУССТВО МЕНЕДЖМЕНТА 7

Мартынишин Я. Н., Коваленко Е. Я.

Формирование современной системы управления
жизнедеятельностью общества 7

Костюченко Е. В.

Психологическая готовность менеджера к управлению
проектной деятельностью 25

Брыль М. Н.

Менеджер социокультурной деятельности как субъект инноваций 41

Грушина А. И.

Особенности организации системы менеджмента сферы культуры
и искусств 53

Фейчер О. А.

Зарубежный опыт Королевства Швеции в построении системы
управления высшими учебными заведениями в области искусства 64

ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МЕНЕДЖМЕНТА СОЦИОКУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ 78

Русавская В. А., Батченко Л. В., Гончар Л. А.

Проблемные аспекты менеджмента и менеджмент-образования
в условиях рыночных изменений 78

Храпкина В. В., Майстренко Ю. В.

Форсайт развития финансового обеспечения учреждений культуры
на уровне сельских объединенных территориальных общин 98

Хлыстун Е. С., Букацели А. В.

Управление социокультурным проектированием в среде
национальных меньшинств Украины 110

Григорчук Т. В.

Современные тенденции развития маркетинга на отечественном
рынке высшего образования 123

Завадинская Е. Ю.

Инновационные маркетинговые методики повышения лояльности
потребителей услуг сферы ресторанного бизнеса 137

CONTENTS

THEORY, HISTORY, CULTURE AND ART OF MANAGEMENT	7
<i>Martynyshyn Y., Kovalenko Y.</i> Formation of the modern system management of life society	7
<i>Kostyuchenko O.</i> Psychological readiness of the manager for project activity management	25
<i>Bryl M.</i> Manager of socio-cultural activity as a subject of innovations	41
<i>Hrushyna A.</i> Organization peculiarities in the system of management in the culture and arts sphere	53
<i>Feicher O.</i> Foreign experience of the Kingdom of Sweden in construction management systems of higher educational institutions of arts education	64
PRACTICAL ASPECTS OF SOCIO-CULTURAL ACTIVITY MANAGEMENT	78
<i>Rusavska V., Batchenko L., Honchar L.</i> Problem aspects of management and education management in conditions of market change	78
<i>Khrapkina V., Maistrenko Y.</i> Foresight of development of financial support in culture institutions on the level of rural university territorial communities	98
<i>Khlystun E., Bukatseli A.</i> Management by socio-cultural design in the environment of national minorities in Ukraine	110
<i>Hryhorchuk T.</i> Modern Trends in the development of marketing in the domestic market of higher education	123
<i>Zavadynska O.</i> Innovative marketing methods for increasing the customers' loyalty in the field of the restaurant business services	137

Наукове видання

ВІСНИК
КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВ

Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності

Науковий збірник

Випуск 1 / 2018

Літературний редактор *К. А. Спрогіс*
Редагування англомовних текстів *к.ф.н. В. А. Діброва*
Верстка та дизайн-макетування *к.е.н., доц. Є. Я. Коваленко*

Підписано до друку 02.03.2018. Формат 17x25.
Друк офсетний. Ум. др. арк. 9,3. Зам. 752. Тираж 100 прим.

Київський національний університет культури і мистецтв
вул. Є. Коновальця, 36, м. Київ, 01601

Видавничий центр КНУКіМ

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру
видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 4776 від 09.10.2014.