

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-6-10>
УДК 005.95/.96

Пелех Оксана Богданівна

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту,
Рівненський державний гуманітарний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5657-6717>

Юськів Богдан Миколайович

доктор політичних наук, професор,
професор кафедри економіки та управління бізнесом,
Рівненський державний гуманітарний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7621-5954>

**ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК КУЛЬТУРИ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА:
ІННОВАЦІЇ, УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ
ТА ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА В ЗАКЛАДАХ КУЛЬТУРИ**

У статті розглядаються сучасні виклики та можливості, з якими стикаються культурні інституції в Україні, зокрема в контексті управління, фінансування та інновацій. В умовах глобалізації та швидких економічних змін культурний сектор потребує нових підходів до організації своєї діяльності. Однією з основних проблем є недостатня фінансова підтримка, що призводить до низьких заробітних плат працівників, браку мотивації та кваліфікації, а також до загального незадовільного стану менеджменту в культурних установах. Стаття підкреслює важливість впровадження інноваційних форм управління людськими ресурсами, таких як «кафетерійні винагороди», які дають можливість індивідуалізувати підходи до винагороди працівників. Це може суттєво підвищити їхню мотивацію та залученість до роботи. Крім того, акцентується на необхідності розвитку підприємницької активності в культурних закладах, що, попри їхній некомерційний характер, має значний потенціал для генерування додаткових доходів. У статті також розглядається роль креативності та інтелектуального капіталу в сучасному підприємстві, особливо в культурній сфері. Підприємці, які використовують інноваційні підходи, здатні адаптуватися до змінюваного економічного середовища, пропонуючи нові форми творчих продуктів і послуг. Це зі свого боку сприяє підвищенню конкурентоспроможності культурних інституцій. Важливим аспектом є взаємодія між культурними установами, державними органами та приватними донорами, що забезпечує стабільне фінансування культурних ініціатив. Стаття підкреслює необхідність розвитку довгострокових партнерських відносин, які можуть сприяти зміцненню культурного сектору. Крім того, автори вказують на важливість проведення якісних досліджень у сфері управління культурними інституціями, що дасть змогу краще зрозуміти проблеми та виклики, з якими стикається цей сектор, а також знайти ефективні рішення для їх подолання. Загалом, стаття звертає увагу на комплексному підході до управління культурними інституціями, що включає інновації, партнерство та дослідження, як необхідну умову для забезпечення їхнього успішного функціонування в сучасному світі. Висновки, зроблені в статті, можуть стати основою для подальших досліджень і практичних рекомендацій щодо розвитку культурного сектору в Україні.

Ключові слова: заклади культури, підприємництво, управління людськими ресурсами, інновації, мотивація.

Oksana Pelekh, Bohdan Yuskiv

Rivne State Humanitarian University

**THE RELATIONSHIP BETWEEN CULTURE AND ENTREPRENEURSHIP:
INNOVATION, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
AND PUBLIC POLICY IN CULTURAL INSTITUTIONS**

The article examines the current challenges and opportunities facing cultural institutions in Ukraine, particularly in the areas of governance, funding, and innovation. In the context of globalization and rapid economic changes, the cultural sector needs new approaches to organizing its activities. One of the main problems is insufficient financial support, which leads to low salaries of employees, lack of motivation and qualifications, as well as the general unsatisfactory state of management in cultural institutions.

The article emphasizes the importance of introducing innovative forms of human resource management, such as "cafeteria rewards", which allow individualizing approaches to employee remuneration. This can significantly increase their motivation and commitment to work. In addition, the author emphasizes the need to develop entrepreneurial activities in cultural institutions, which, despite their non-profit nature, have significant potential for generating additional income. The article also discusses the role of creativity and intellectual capital in modern entrepreneurship, especially in the cultural sector. Entrepreneurs with innovative approaches are able to adapt to the changing economic environment by offering new forms of creative products and services. This in turn contributes to the competitiveness of cultural institutions. An important aspect is the interaction between cultural institutions, government agencies and private donors, which ensures stable funding for cultural initiatives. The article emphasizes the need to develop long-term partnerships that can help strengthen the cultural sector. In addition, the authors point out the importance of conducting qualitative research in the field of cultural institution management, which will allow for a better understanding of the problems and challenges faced by this sector, as well as for finding effective solutions to overcome them. In general, the article emphasizes a comprehensive approach to the management of cultural institutions, including innovation, partnership and research, as a prerequisite for ensuring their successful functioning in the modern world. The conclusions drawn in the article can serve as a basis for further research and practical recommendations for the development of the cultural sector in Ukraine.

Keywords: *cultural institutions, entrepreneurship, human resource management, innovation, motivation.*

Вступ. Сучасне середовище культурних інституцій формується під впливом глобальної конкуренції, демографічних змін і впровадження новітніх технологій. Економіка, що ґрунтується на інформаційних технологіях, послугах та інноваціях у сфері управління людськими ресурсами, створює нові виклики для цих інституцій, вимагаючи змін у підходах до найму, ролі працівників та управління ними.

Культурні інституції прагнуть залучати креативних, інноваційних та підприємливих працівників, які здатні підвищувати цінність організації. Підприємництво у сфері культури тісно пов'язане з управлінськими навичками, ефективністю, інноваціями та сучасним маркетингом. Інвестиції в перспективних працівників і створення оптимальної структури зайнятості сприяють забезпеченню конкурентних переваг.

Сучасний споживач, маючи доступ до великого асортименту продуктів і послуг, очікує індивідуального підходу та високої якості. Задоволення потреб такого вибагливого клієнта є ключовим чинником успіху культурних інституцій. Це потребує змін у культурі організацій, маркетингу та управлінні людським капіталом. Менеджмент мусить особливо зосередитися на залученні та мотивації працівників для успішної конкуренції на ринку.

Матеріали та методи. Серед іноземних науковців, які досліджують питання управління в закладах культури, можна виокремити низку дослідників. Зокрема, С. Борковська зосереджується на питаннях мотивації та управління людськими ресурсами в культурних інституціях. Ф. Шустер вивчає інноваційні підходи до управління культурними установами та культурною політикою. Р. Флорида, один із провідних дослідників у сфері креативної економіки та підприємництва в культурному секторі, у своїй концепції

креативного класу наголошує на важливій ролі підприємців та новаторів для розвитку економіки культури. Ед. Шейн відомий дослідженнями в галузі організаційної культури та управління людськими ресурсами. Л. Лове аналізує роль державного управління в розвитку культурних інституцій.

Варто вказати на праці вітчизняних науковців, зокрема І. Ваховича, В. Куриляка, Л. Ліпич, Д. Лук'яненка, Т. Радішук, І. Пано, Л. Свистун та А. Холодницької, у яких порушується проблематика управління в креативних індустріях. Водночас питання взаємозв'язку між культурою та підприємництвом є недостатньо дослідженим у наукових опрацюваннях.

Метою статті є розгляд одного з аспектів цього взаємозв'язку – аналіз і оцінювання впливу інновацій, ефективного управління людськими ресурсами та державної політики на розвиток культурних інституцій і підприємництва у сфері культури. У цьому контексті важливо визначити основні проблеми та виклики з якими стикається цей сектор економіки.

Результати. Розпочнемо наш аналіз із розгляду сутності культурної діяльності та концепцій поширення культури. На думку Р. Рутковського, сутність культурної діяльності розглядають як «поширення культури, під яким розуміють цілеспрямований комплекс заходів, спрямованих на розширення обсягу та інтенсивності участі в культурі якомога більшої кількості людей» [1, с. 29]. Поширення означає діяльність, спрямовану на полегшення розуміння культурних продуктів, створення інтересу та попиту на взаємодію з культурою. Д. Янковський [2, с. 24-25] виокремлює три напрями в концепціях поширення культури: прозелітичний погляд на поширення культури, поширення участі в культурних заходах і поширення творчості. Під прозелітичним поглядом на

поширення культури науковець розуміє суспільні рухи або інституційна діяльність, спрямована на залучення прихильників певного стилю до участі в культурі. Поширення творчості – це зусилля, спрямовані на розширення культурної та творчої участі, тобто заохочення до глибокого проникнення в сенс культури.

Роль культури як важливого чинника соціально-економічного розвитку зростає в усьому світі. Ця тенденція призвела до появи на початку XXI століття таких нових термінів як «креативна економіка», «культурні індустрії», «індустрія, що ґрунтується на авторському праві». Ці поняття підкреслюють важливість індивідуального таланту та здатності управляти інтелектуальною власністю і творчістю, що є ключовими чинниками продуктивності разом з інтелектуальним капіталом. Постійний розвиток нових методів управління командами людей зумовлює необхідність нових підходів до підбору, оцінювання, розвитку та мотивації працівників. Це спричиняє потребу в зміні всієї системи, приділяючи особливу увагу управлінню людськими ресурсами в контексті стратегічного планування та культурних змін.

Щодо підприємництва, то вітчизняні науковці трактують його як особливий тип суспільних відносин, що стосується виробництва, розподілу та привласнення благ і послуг. Підприємець, маючи повну свободу дій, раціонально поєднує (комбінує) фактори виробництва на інноваційній основі й несе відповідальність за результати своєї діяльності, вкладаючи кошти, час і працю, а також ділову репутацію та майбутній прибуток. Реалізуючи власні інтереси, він сприяє ефективному задоволенню потреб суспільства та ринковим перетворенням у державі [2, с. 237].

Підприємлива людина – це активна, орієнтована на майбутнє особистість, якій притаманні інноваційність, прагнення до результатів, що перевищують середньостатистичні, та схильність до ризику. Підприємництво в культурі треба розглядати як форму людської праці або новий фактор виробництва, основними характеристиками якого є здатність до сприйняття потреб і вдосконалення ідей. Воно охоплює широкий спектр діяльності, пов'язаної з розвитком та просуванням культурних і творчих продуктів, послуг. З ним пов'язані такі культурні осередки, заходи й засоби, як мистецькі галереї та виставкові зали (заснування та управління галереями для показу різних видів мистецтва, виставок картин, фотографій, скульптур); театри та кінотеатри (власність та управління театральними та кінотеатральними комплексами); музеї та пам'ятки культури (розробка, управління та експлуатація музеїв, пам'яток культури, а також організація екскурсійних програм); музичні студії та лейбли (створення та просування музичних

композицій, аудіозаписів, організація концертів, фестивалів); видавництва (видання книг, журналів, мистецьких альбомів, музики, літератури); культурні центри та клуби (організація культурно-освітніх заходів, виставок, лекцій, майстер-класів, дискусійних платформ); творчі агенції та артменеджмент (надання послуг з підтримання та просування творчих особистостей, а також організація культурних подій та проєктів); туристичні агентства та екскурсійні компанії (організація туристичних маршрутів, що включають відвідування культурних об'єктів та заходів); технології для культурної сфери (розроблення програмного забезпечення, додатків, інтерактивних технологій для підтримання культурних ініціатив і подій); культурні тури (організація подорожей для вивчення культурних особливостей різних регіонів, включно з відвідуванням музеїв, пам'яток архітектури і участі у традиційних святах).

Вивчаючи культурні інституції, важливо не ігнорувати їхній зв'язок із підприємництвом. Аналіз підприємництва на прикладі закладів культури є досить складним завданням. Підприємливість є індивідуальною характеристикою, яка проявляється через інтелект, новаторство та здатність сприймати умови і взаємозв'язки між економічними явищами. В умовах сучасності, підприємець має стати ключовою фігурою в діяльності культурних закладів, адже саме він є важливим елементом ринкової економіки. Підприємець – це особа з творчим «генієм», яка здатна краще сприймати можливості, швидше помічати прогалини та знаходити нестандартні рішення. Це талант, з яким людина народжується і який визначає її успіх у сфері культурного підприємництва.

З появою вільного ринку та поглибленням глобалізації культура поступово перетворюється на товар. Як зазначає Я. Гайда [4, с. 90], культура нині споживається та комерціалізується. Б. Глінка [5, с. 45] підкреслює, що аналіз результатів досліджень підприємництва дозволяє виділити набір підприємницьких компетенцій, таких як особистісні риси, когнітивні механізми, мотиви, самоефективність і знання. Найціннішим чинником, який шукають у працівниках, є знання. Для набуття необхідних підприємницьких знань потрібні різні форми освіти та навчання в поєднанні з бізнес-технологіями. Це стає можливим через культурні зміни, які, на думку М. Костера [6, с. 19], можуть досягатися двома шляхами. Перший шлях, революційний, передбачає радикальні, глибокі зміни, які часто включають звільнення великої кількості працівників, їхню заміну новими, ліквідацію залишків старої культурної системи і впровадження нової. Другий шлях, еволюційний, передбачає повільне та обережне впровадження змін. Щоб краще зрозуміти ситуацію в культурних інституціях, важливо звернути

увагу на проблеми, які обмежують їхню діяльність у контексті підприємництва.

Брак підприємницької ініціативи в культурному секторі також пов'язаний з наявною до 1990 р. системою. У цій системі працівникам культури гарантована фіксована заробітна плата знижувала їхню мотивацію до впровадження підприємницьких ініціатив. Вони не шукали нових можливостей залучення додаткових коштів на підтримання своєї діяльності. Підприємництво в культурному секторі зазвичай проявляється у формі організації концертів, театральних вистав, виставок та інших подібних заходів.

Шукаючи розв'язання проблеми недостатньої підприємницької активності в культурних закладах, важливо вказати, що хоча ці інституції не орієнтовані безпосередньо на отримання прибутку, вони мають значний потенціал для розвитку підприємницької діяльності завдяки наявності необхідної інфраструктури, ресурсів і персоналу. Поєднання культурної діяльності з малим бізнесом може забезпечити значний додатковий дохід цим установам. У цьому контексті ефективний менеджмент і підприємницький підхід стають критично важливими для визначення успіху культурних інституцій у майбутньому.

У сфері культури, де креативність та інтелектуальний капітал відіграють вирішальну роль, важливими є інновації. Підприємці в культурній сфері, використовуючи інноваційні підходи, здатні адаптуватися до економічних змін, пропонуючи нові форми творчих продуктів і послуг, що відповідають потребам суспільства та збагачують культурне життя. Що стосується поняття «інновації», ми будемо послуговуватися визначенням: «інновації – це багатоаспектне явище, яке є предметом і об'єктом особливої трудової діяльності людей, пов'язаної з творчістю, розробленням і запровадженням нововведень у різних сферах господарювання та соціального буття задля отримання певного ефекту від реалізації, використання або споживання продукту праці (послуг, товарів, технологій тощо)» [7].

Особливістю інновацій є створення чогось нового за умови наявності відповідного інтелектуального капіталу та потенціалу в організації. Інновації формуються на основі результатів наукових досліджень, дослідно-конструкторських напрацювань, нових творчих ідей, численних концепцій та винаходів. Інноваційні лідери (або менеджери-підприємці) мають особливі якості та здатності швидко адаптуватися до змінюваних економічних умов із метою ефективного використання технологічних розробок. Інновація завжди відповідає потребам організації. Проте, застерігає М. Марчингтон, інновації «не мусять ставати надмірно екстравагантними» [8, с. 53]. П. Друкер прогнозує для них незначне,

але можливе майбутнє: «метою стає придумати магічний трюк, який вразить ваших колег з управління» [9, с. 54].

Управління людськими ресурсами є ключовим елементом ефективної діяльності будь-якої організації, особливо у сфері культурного підприємництва, де успіх значною мірою залежить від компетентності та креативності працівників. За визначенням М. Армстронга [10, с. 19], управління людськими ресурсами – це стратегічний і послідовний підхід до управління найціннішими активами організації – людьми, які працюють на неї і сприяють досягненню її цілей як індивідуально, так і колективно. Р. Бояциса розглядає його з погляду компетентностей – це «сукупність чинників, включно з особистісними рисами, мотивами дій, досвідом і різними поведінковими особливостями, потенціалом, який має людина і який призводить до поведінки, що сприяє виконанню вимог роботи в межах параметрів середовища організації, що своєю чергою призводить до бажаних результатів» [11, с. 23]. Він виділяє такі сфери компетентності: управління цілями та діяльністю, управління підлеглими, управління людськими ресурсами та лідерство. Для визначення відповідних компетенцій для конкретної посади необхідно провести функціональний аналіз. Серед різних методів аналізу компетентностей найбільш відомими є: консультації з експертами, структуровані інтерв'ю, метод критичних інцидентів, аналіз репертуарної сітки Г. Келлі та оцінювання посадових компетенцій. Компетентні працівники – це ті, хто сприяє досягненню цілей і результатів, адже вони вміють ефективно використовувати свої знання, навички та особистісні риси. Розвиток менеджменту базується на компетенціях, використовуючи фреймворки, матриці та профілі компетенцій, що допомагають у плануванні та управлінні навчанням. Компетенції можуть включати стратегічні навички, управління змінами, управління командою, відносини та міжнародний менеджмент. Культурна інституція мусить діяти з переконанням, що компетентна робоча сила є її найціннішим активом.

Концепція управління людськими ресурсами почала набирати популярність у ХХ столітті, і можна виокремити кілька ключових етапів її розвитку: 1) початок ХХ століття – управління персоналом почало формуватися як дисципліна, яка вивчає методи, практики та стратегії управління працівниками в організаціях; 2) після Другої світової війни – збільшення виробництва та ускладнення управління працівниками призвели до появи більш системних підходів до управління персоналом; 3) 80-ті рр. ХХ століття – почала активно розвиватися концепція «управління людськими ресурсами», яка більше фокусувалася на розвитку та мотивації персоналу, а також на

стратегічній важливості людських ресурсів для досягнення цілей організації.

Хоча ідеї та концепції, що є основою сучасного управління людськими ресурсами, розвивалися упродовж століття, термін «управління людськими ресурсами» почав активно використовуватися лише з 1980-х років. Як зазначає М. Армстронг, у той час було розроблено дві моделі менеджменту людських ресурсів: модель Фомбруна й Гарвардська модель. Згідно з першою: «необхідні концепції та інструменти стратегічного управління людськими ресурсами принципово відрізняються від набору, що використовується традиційним адміністратором персоналу (...) для того, щоб менеджери ставилися до розгляду питань людських ресурсів із такою ж увагою, яку вони приділяють іншим проблемам (...) фінансів, маркетингу та виробництва» [10, с. 21]. Гарвардська модель стверджує, що «сьогодні потрібно ширше, повніше і стратегічніше дивитися на людські ресурси організації ... довгострокова перспектива в управлінні людьми й розглядати їх як потенційні активи, а не просто як змінні витрати» [10, с. 21].

Метою будь-якої організації є ефективне впорядкування та раціоналізація розподілу праці та компетенцій. Організації прагнуть залучити цінних і корисних працівників, але безсистемний та невідповідний розподіл робочих місць часто призводить до проблем через недостатню організаційну структуру. Однією з причин цього є дисфункціональна інформаційна система, що функціонує на вертикалі «згори–донизу». Брак спільної мови може спричинити конфлікти між працівниками та роботодавцями. З огляду на високий рівень освіти та соціальні очікування працівників, культурні інституції, що прагнуть до сучасності та інновацій, змушені конкурувати за нових співробітників. Потенційні кандидати відбираються на основі певних якостей, навичок та компетенцій, що часто веде до пошуку спеціалістів або менеджерів.

Навчання та розвиток співробітників є процесом, що забезпечує поповнення знань, компетенцій і навичок, необхідних для ефективного виконання завдань. Унаслідок можливих просувальних по службі, переведень або організаційних змін всередині організації, отримання нових знань і навчання без сумнівів розширює кругозір працівника, що сприяє розвитку його інноваційності й підприємливості.

Навчання менеджменту в закладах культури охоплює низку управлінських навичок, таких як культура, супервізія, комунікація, спеціальні та професійні навички, стиль лідерства, адміністративні техніки, а також нові процедури й методи роботи для побудови відносин із клієнтами. На думку М. Армстронга [10], є чотири основні

шляхи підвищення ефективності управління людськими ресурсами:

1. *Підтримання керівництва у впровадженні стратегії.* Фахівці з управління персоналом мають стати видимими партнерами для вищого керівництва та лінійних менеджерів. Це передбачає активну співпрацю з керівництвом для забезпечення ефективної реалізації стратегій організації через грамотне управління людськими ресурсами.

2. *Стати експертами з організації та ефективності.* Фахівці з управління персоналом мусять мати глибоке розуміння внутрішніх процесів і потреб організації, а також сучасних тенденцій у сфері управління людськими ресурсами. Їхня роль включає експертизу в плануванні, підборі, розвитку, оцінці та утриманні талантів.

3. *Захист прав працівників.* Фахівці з управління персоналом повинні представляти інтереси працівників перед вищим керівництвом. Це включає захист прав працівників, забезпечення справедливості та рівності в організації, а також вирішення конфліктних ситуацій.

4. *Сприяння безперервним змінам.* Фахівці з управління персоналом мусять бути відкритими до змін і активно сприяти їхньому впровадженню. Вони мають бути каталізаторами трансформацій в організаційній культурі, процесах і стратегіях, а також допомагати розвивати адаптивність серед працівників.

Розвиток через знання визначає професійну кар'єру в конкретній культурній інституції. Для ефективного планування кар'єри працівника необхідно враховувати не лише його особистий план та цілі організації, але й нові цілі, яких працівник прагне досягти упродовж своєї професійної діяльності.

Щоб ефективно працювати в цій сфері, багато організацій розробляють організаційні плани розвитку кар'єри. Основна мета таких планів – визначення майбутніх потреб і виявлення потенційних лідерів для кар'єрного просування. Планування кар'єри є взаємовигідним як для працівників, так і для організації, оскільки сприяє формуванню відносин, які можуть розвиватися упродовж багатьох років. Ефективне й цілеспрямоване планування кар'єри та розвиток персоналу потребує регулярного аналізу потреб організації – культурної інституції – а також індивідуальних потреб у навчанні та розвитку працівників. У цьому процесі можуть бути корисними внутрішні інтерв'ю та замовлені дослідження. Термін «працівник із винятковим потенціалом», або талант – інноваційний аніматор 21 століття, усе частіше трапляється у сфері культурних інституцій. Такий фахівець вирізняється здібностями вище середнього рівня, високим інтелектуальним потенціалом, особливими навичками та креативністю, що

проявляється в оригінальності, новизні, швидкості та гнучкості мислення. Крім того, вони демонструють відданість роботі через самодисципліну, наполегливість у досягненні цілей, працьовитість, витривалість і пристрасть до своєї справи. Такий працівник готовий до самопожертви, вірить у власні можливості, має особистий інтелект, емоційну стабільність, емпатію, здатність впливати на інших і високу мотивацію.

Культурна інституція, на відміну від інших суб'єктів ринкової економіки, не може бути передана на аутсорсинг, оскільки вона виробляє продукцію, що підпадає під специфічні критерії, такі як авторське право. Цей продукт включає власні роботи митців або так звані таланти. Західні країни застосовують творчий підхід до виявлення та розвитку таких талантів. Для цього вони використовують політику різноманітності, яка допомагає управляти талантами. Мають попит людські ресурси з таких соціальних груп, як жінки на керівних посадах, етнічні меншини та люди з обмеженими можливостями. Ці ресурси стають дедалі цікавішими для культурних інституцій, де їх призначають на посади менеджерів або спеціалістів. Як зазначає С. Борковська [12], завдяки таким заходам кадрова політика розглядається як діяльність з більш відчутними бізнес-ефектами. Вона вважає проблему підбору персоналу головним викликом, оскільки нестача талановитих кадрів може стати стримуючим чинником для розвитку організації, навіть більше, ніж фінансові труднощі.

Одним із викликів у дослідженні талантів є процес їхньої ідентифікації та вимірювання. Добір талантів має бути багатоетапним і має враховувати як зовнішню, так і внутрішню інформацію. Результати оцінювання та добору формують основу для розроблення індивідуальних програм розвитку для цих осіб. Після змін, спричинених кризами останнього століття, культурний сектор потребує поглиблення співпраці між сучасним та інноваційним бізнесом. Інноваційний план управління людськими ресурсами, що допомагає культурному сектору знайти потрібних працівників, включає впровадження нових форм оплати праці. Усе частіше застосовуються інноваційні, гнучкі способи винагороди, відомі як «кафетерійні винагороди» (*cafeteria remuneration*). Цей підхід передбачає індивідуалізацію винагороди шляхом створення можливості вибору способу виплати бонусів або інших неоплачуваних доходів з набору пільг.

Завдання будь-якої культурної інституції полягають у виробництві, наданні та задоволенні різноманітних потреб своїх клієнтів. Цей процес можна розглядати як виробничу систему, що створює відносини, які сприяють виготовленню конкретних товарів і послуг. Складність такої

системи проявляється в маркетинговій діяльності організації, яка включає численні індивідуальні зусилля, заходи та дії. Часто ці заходи є рутинними й повторюваними, і саме їх називають маркетингом. Інструментами маркетингу та менеджменту підприємницької діяльності культурних інституцій є розроблення нових продуктів, візій і стратегій. Еволюція ставлення та поведінки споживачів є основною причиною значних змін у маркетингу, які наразі спостерігаються в культурних закладах.

У культурній сфері, де важливо зберігати баланс між традиціями та інноваціями, ефективне управління змінами дає змогу підвищити якість креативних продуктів та послуг, розширити аудиторію, забезпечити сталість бізнес-діяльності в умовах динамічного ринку.

Для управління змінами використовують різні методи, одним із яких є *реінжиніринг*. Цей підхід передбачає радикальне переосмислення та перепроєктування організації для досягнення значного підвищення продуктивності, ефективності та якості. Під час впровадження реінжинірингу в ресурсах соціального капіталу особлива увага зосереджується на оптимізації комунікацій, співпраці та взаємодії між членами мережі, а також на створенню нових способів роботи, які сприятимуть підвищенню загального рівня соціального капіталу. Сучасні технології змінюють ключові процеси з погляду якості послуг, витрат і швидкості досягнення цілей.

Другий метод – *бенчмаркінг*, який базується на принципі «рівняння на кращих» і застосовується як до окремих осіб, так і до цілих організацій. Це процес пошуку і впровадження «найкращих практик». Бенчмаркінг можна використовувати для аналізу ефективних практик формування та управління соціальним капіталом, а також для виявлення можливостей удосконалення власних процесів і практик.

Інший метод – *ощадливе управління*. Це стратегія, яка фокусується на досягненні максимальної ефективності та результативності з мінімальними витратами ресурсів. У контексті соціального капіталу ощадливе управління може включати такі підходи: ефективне використання наявних ресурсів, зосередження на стратегічних цілях, стимулювання креативності та інновацій, використання технологій для автоматизації та оптимізації процесів.

Близьким до ощадливого управління є *аутсорсинг*, коли певні завдання виконує зовнішня організація. Хоча аутсорсинг може зменшити витрати на заробітну плату, навчання та розвиток, він також часто призводить до соціальних витрат, пов'язаних зі звільненням працівників. Основні аспекти аутсорсингу включають залучення спеціалізованої експертизи, зниження витрат, фокус на ключових компетенціях, що дає змогу організації

зосередитися на розвитку основних ресурсів соціального капіталу, а також забезпечення гнучкості та оперативності.

Тайм-менеджмент – це набір стратегій, технік та інструментів, які допомагають ефективно керувати часом, завданнями та пріоритетами. Цей підхід допомагає організувати свій час, підвищити продуктивність, зменшити стрес і досягти поставлених цілей. Деякі з ключових аспектів тайм-менеджменту включають: планування (створення планів дій на день, тиждень, місяць або навіть рік допомагає уникнути витрачання часу на неважливі або непродуктивні завдання); визначення пріоритетів (визначення найбільш важливих і термінових завдань допомагає зосередитися на найважливіших речах); делегування (передача деяких завдань іншим або використання зовнішніх ресурсів може допомогти звільнити час для більш важливих завдань); управління відволікаючими чинниками (розроблення стратегій уникнення або мінімізації відволікаючих факторів, таких як перевірка електронної пошти або соціальних мереж, допомагає заощадити час і зосередитися на завданнях); використання технологій (використання різноманітних інструментів і додатків для організації часу, планування та відстеження завдань може полегшити підтримання ефективного тайм-менеджменту); оптимізація робочого процесу (аналіз робочого процесу для виявлення можливостей оптимізації та автоматизації може допомогти підвищити продуктивність праці).

Обираючи відповідні методи навчання для закладів культури, важливо пам'ятати, що традиційні лекції та вправи є найпопулярнішими. До цих методів також належать презентації, відеоконференції, аудіовізуальні засоби, практичне навчання, навчання на робочому місці, самонавчання, симуляції, ігрові методи, кейси, поведінкове моделювання, інтерактивне відео, методи командоутворення, коучинг, наставництво, спонсорство, пригодницьке навчання та навчання в команді.

У Європейському Союзі є три типи систем культурної політики: централізована, децентралізована та непряма [13, с. 36]. У централізованій системі основну роль у визначенні культурної політики відіграє міністерство. Децентралізована система передбачає делегування більшості повноважень місцевим органам влади. Також є проміжні форми, які передбачають активну участь приватних акторів у культурній сфері. Культурні пріоритети в Європі зосереджені на підвищенні креативності, інноваційності та захисті національної ідентичності культурної спадщини. Важливими аспектами є підтримання культурного плюралізму, інтернаціоналізація та розвиток людських ресурсів. Під час оцінювання потенціалу працівників і керівників ключовими чинниками

є навички, знання та досвід. Побудова довгострокових відносин між працівниками та організацією включає створення чітких каналів комунікації. Стимулювання довіри, лояльності та задоволення потреб працівників допомагає укріпити зв'язок з організацією.

У ЄС розрізняють три моделі фінансового підтримання розвитку та збереження культури. Перша модель – це державне фінансування, яке надходить із бюджетів уряду або місцевих органів влади і є домінуючою. У другій моделі культура фінансує свої витрати шляхом надання різноманітних послуг. Зокрема, у всьому світі азартні ігри та різні види лотерей стали джерелом фінансування культурних інституцій, яке швидко зростає. Третя модель охоплює пожертви від приватних осіб та організацій – донорів, меценатів і спонсорів. Л. Врублевський так визначив різницю між ними: «донори дають, щоб мати; меценати дають, щоби бути; спонсори дають, щоб давати» [14, с. 41]. Більш детально відмінності між цими поняттями ми представляємо в таблиці.

Окрім вищезгаданих типів систем культурної політики, у сучасній практиці розвинених країн світу можна виокремити три основні моделі взаємовідносин держави з культурною сферою: американську (ділову, бізнесову), британську (політику «витягнутої руки») та французьку (централізовану). Ці моделі відрізняються за рівнем втручання держави в культурні процеси, формами підтримання культурних інституцій та механізмами недержавного фінансування культурного життя [15, с. 103]

Розглянемо культурну політику України та джерела її фінансування. Заклади культури в Україні функціонують відповідно до Закону України № 2778-VI «Про культуру». Цей закон надає юридичним і фізичним особам право створювати інституції культури для здійснення культурної діяльності як самостійно, так і через посередників, відповідно до встановленого порядку. Діяльність таких закладів здебільшого регулюється Міністерством культури та інформаційної політики, центральними органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування. Домінування державного управління в культурному секторі може призводити до організаційних і програмних обмежень, що своєю чергою обмежує креативність і підприємницькі інновації.

У грудні 2020 року Президент України підписав закон, що стосується державного підтримання культури, туризму та креативних індустрій [16]. Закон запроваджує податкові стимули для підтримання діяльності у сфері креативних індустрій, культури, туризму, спорту та інших гуманітарних галузей. Цей законопроект дає можливість стимулювати попит та розширити пропонування суспільно важливих товарів і послуг, зокрема,

Таблиця 1 – Профілі основних суб'єктів підтримання культури

Суб'єкт	Мотивація	Очікування	Цільове спрямування
Донор	<ul style="list-style-type: none"> – Альтруїстичне бажання допомогти – Внутрішнє задоволення від участі у позитивних змінах 	<ul style="list-style-type: none"> – Не очікує жодної відповіді або винагороди за своє підтримання – Може бути задоволений самим фактом надання допомоги – Може цікавитися результатами свого підтримання, але не вимагає звітності 	<ul style="list-style-type: none"> – Зазвичай спрямовує своє підтримання на загальну мету або потребу – Не обмежується конкретним проектом або заходом – Може підтримувати широкі культурні ініціативи або організації загалом – Зацікавлений у вирішенні глобальних проблем у сфері культури
Меценат	<ul style="list-style-type: none"> – Особистий інтерес до певної культурної сфери – Бажання реалізувати власні цінності через підтримання культурних ініціатив – Прагнення впливати на розвиток культури відповідно до свого бачення – Можливість самореалізації через підтримання мистецтва (культури) 	<ul style="list-style-type: none"> – Може очікувати визнання або подяки за підтримання – Це визнання не є обов'язковою умовою для надання підтримання – Може бути зацікавлений у отриманні інформації про розвиток підтриманих проєктів – Може очікувати можливості впливати на підтримані ініціативи 	<ul style="list-style-type: none"> – Може бути зацікавлений у підтриманні конкретних проєктів або ініціатив – Обирає цілі, які відповідають особистим цілям / інтересам – Може фокусуватися на певному різновиді мистецтва, культурному напрямі або конкретних митців
Спонсор	<ul style="list-style-type: none"> – Отримання публічності та реклами для свого бренду – Підвищення статусу компанії через асоціацію з культурними подіями чи проєктами – Поліпшення іміджу / бренду через демонстрацію соціальної відповідальності – Можливість залучення нової аудиторії через культурні заходи 	<ul style="list-style-type: none"> – Очікує набути конкретну публічність або рекламу для свого бренду – Розраховує на чітко визначені рекламні можливості в рамках спонсорської угоди – Може очікувати доступу до певної аудиторії через підтримані культурні події – Зацікавлений у вимірюваних результатах свого підтримання (наприклад, охоплення аудиторії, згадки в ЗМІ) 	<ul style="list-style-type: none"> – Спрямовує своє підтримання на конкретні події, проєкти або програми – Обирає цілі, які можуть бути ефективно використані для реклами його бренду – Фокусується на заходах із високою видимістю та потенціалом для публічності – Може надавати перевагу короткостроковим проєктам із чітко визначеними результатами

демонстрування оригінальних музичних творів, фільмів, театральних, оперних, балетних, концертних та інших вистав, а також діяльність професійних музичних колективів. Для цих сфер було запроваджено знижену ставку податку на додану вартість. Зниження ставки ПДВ для культурних і креативних індустрій є поширеною практикою в багатьох європейських країнах і в усьому світі та слугує стимулом для розвитку цих індустрій, особливо в кризові часи. Наприклад, у Франції, Іспанії та інших країнах ЄС така практика надає додатковий поштовх для розвитку культури. Закон також передбачає державну субсидію на кінематографію в обсязі до 100% від кошторису фільму [17].

Загалом стан сучасного менеджменту в українських культурних інституціях є незадовільним. Бракує достатньої кількості якісних досліджень у цій сфері, а керівництво культурних установ не несе юридичної відповідальності за якість

програм, які вони створюють і пропонують ринку. Система навчання та професійного розвитку працівників є недостатньою, а фінансове підтримання установ залишається неналежним. Ще одним суттєвим бар'єром є вкрай низька заробітна плата, що своєю чергою призводить до браку мотивації працювати та підвищувати свою кваліфікацію.

Висновки. У сучасному світі культурні інституції стикаються із численними викликами, які вимагають нових підходів до управління. Серед основних проблем можна виділити недостатнє фінансове підтримання, низькі заробітні плати працівників та брак належної відповідальності за якість програм. Це створює потребу в інноваціях та ефективному управлінні людськими ресурсами, які є критично важливими для розвитку культурних установ.

Залучення креативних і інноваційних працівників, здатних адаптуватися до змінюваного середовища, стає ключовим чинником успіху.

Крім того, важливою є взаємодія між державними органами, приватними донорами та меценатами, що забезпечує стабільне фінансування культурних ініціатив. Розвиток довгострокових відносин між усіма учасниками процесу сприяє зміцненню культурного сектору.

Не менш важливою є підтримання культурного плюралізму та інтернаціоналізації, що дає змогу зберегти національну ідентичність і сприяти розвитку культурної спадщини. Водночас є потреба

в проведенні якісних досліджень у сфері управління культурними інституціями, що допоможе краще зрозуміти проблеми та виклики з якими стикається цей сектор, а також знайти ефективні рішення для їхнього подолання.

Отже, комплексний підхід до управління культурними інституціями, що включає інновації, партнерство та дослідження, є необхідним для забезпечення їхнього успішного функціонування в сучасному світі.

Література:

1. Rutkowski R. *Diagnoza społeczna w działalności kulturalnej*. Warszawa : Centralny Ośrodek Metodyki U powszechniania Kultury, 1982.
2. Jankowski D. Jeden czy wielość paradygmatów działalności kulturalnej. *Animacja kulturalna jako problem pedagogiczny* / Red. J. Gajda. Lublin, 1994.
3. Купчак Б. Підприємництво: суть та умови здійснення. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.2. С. 243–249.
4. Gajda J. *Antropologia kulturowa. Wprowadzenie do wiedzy o kulturze*. Cz. 1. Toruń : Wydawnictwo A. Marszałek, 2003.
5. Glinka B., Gudkova S. *Przedsiębiorczość*. Warszawa : Wolters Kluwer Polska, 2011.
6. Kostera M. *Zarządzanie personelem*. Warszawa : PWE, 1999.
7. Коваль Л.А., Романчук С.А. Розвиток наукової думки про інновації – як предмет особливої трудової діяльності. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2012. Вип. 22. Ч. II.
8. Marchington M. Fairy Tales and Magic Wands: New Employment Practices in Perspective. *Employee Relations*. 1995. Vol. 15. No. 1.
9. Drucker P.F. The Information Executives Truly Need. *Harvard Business Review*. January-February, 1995. P. 54–62.
10. Armstrong M. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków : Oficyna Ekonomiczna, 2000.
11. Boyatzis R.E. *The Competent Manager*. New York : Wiley, 1982.
12. Borkowska S. *Zarządzanie talentami*. Warszawa : Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, 2005.
13. Witkowski W. Zarządzanie zasobami ludzkimi w instytucjach kultury – wybrane aspekty. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*. 2016. No. 256.
14. Wróblewski Ł. *Strategie marketingowe w instytucjach kultury*. Warszawa : PWE, 2012.
15. Широченко З.В. Культурна політика держави – формотворчий принцип її національної ідентичності. *Вісник НТУУ «КПІ». Філософія. Психологія. Педагогіка*. 2007. № 2(20). Ч. 2. С. 102–105.
16. Глава держави підписав закон щодо державної підтримки культури, туризму та креативних індустрій. URL: <https://www.president.gov.ua/news/glava-derzhavi-pidpisav-zakon-shodo-derzhavnoyi-pidtrimki-ku-65725> (дата звернення: 18.09.2024).
17. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо державної підтримки культури, туризму та креативних індустрій: Закон України від 04.11.2020 р. № 962-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/962-20#Text> (дата звернення: 18.09.2024).

References:

1. Rutkowski R. (1982) *Diagnoza społeczna w działalności kulturalnej*. Centralny Warszawa: Ośrodek Metodyki U powszechniania Kultury.
2. Jankowski D. (1994) Jeden czy wielość paradygmatów działalności kulturalnej, *Animacja kulturalna jako problem pedagogiczny*. Lublin.
3. Kupchak B. F. (2011) Entrepreneurship: the essence and conditions of implementation. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 21.2, pp. 243–249. (in Ukrainian)
4. Gajda J. (2003) *Cultural Anthropology* [Antropologia kulturowa], Wprowadzenie do wiedzy o kulturze Cz. 1. Toruń: Wydawnictwo A. Marszałek.
5. Glinka B., Gudkova S. (2011) *Entrepreneurship* [Przedsiębiorczość]. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
6. Kostera M. (1999) *Personnel management* [Zarządzanie personelem]. Warszawa: PWE.
7. Koval L. A., Romanчук S. A. (2012) Development of scientific thought on innovations as a subject of special labor activity. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 22(2), pp. 123–128. (in Ukrainian)
8. Marchington M. (1995) Fairy Tales and Magic Wands: New Employment Practices in Perspective, *Employee Relations*, vol. 15, no. 1.
9. Drucker P. (January-February, 1995) The Information Executives Truly Need. *Harvard Business Review*, pp. 54–62.
10. Armstrong M. (2000) *Human resource management*. [Zarządzanie zasobami ludzkimi]. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
11. Boyatzis R. (1982) *The Competent Manager*. New York: Wiley.

12. Borkowska S. (2005) *Talent management* [Zarządzanie talentami]. Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
13. Witkowski W. (2016) Zarządzanie zasobami ludzkimi w instytucjach kultury – wybrane aspekty *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, no. 256.
14. Wróblewski Ł. (2012) *Marketing strategies in cultural institutions* [Strategie marketingowe w instytucjach kultury]. Warszawa: PWE.
15. Shyrochenko Z. V. (2007) The cultural policy of the state is a formative principle of its national identity. *Visnyk NTUU «KPI». Filosofiia. Psykholohiia. Pedahohika*, no. 2(20), pp. 102–105. (in Ukrainian)
16. Hlava derzhavy pidpysav zakon shchodo derzhavnoi pidtrymky kultury, turyzmu ta kreatyvnykh industrii [President signs law on state support for culture, tourism and creative industries]. Available at: <https://www.president.gov.ua/news/glava-derzhavi-pidpisav-zakon-shodo-derzhavnoyi-pidtrimki-ku-65725>
17. On Amendments to the Tax Code of Ukraine on State Support for Culture, Tourism and Creative Industries; Law of Ukraine (November 4, 2020). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/962-20#Text>

Стаття надійшла до редакції 23.09.2024 р.
