

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.н.держ.упр., проф.
_____ Наталія БОНДАРЧУК
« ____ » _____ 2022 р.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: Удосконалення менеджменту соціокультурної
діяльності в системі розвитку регіонального туризму**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Магістр**

Здобувачка

Вероніка МУНТЯН

**Науковий керівник,
к.ю.н., доцент**

Олена ТРОПІНА

ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

«_____» _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Мунтян Вероніці Андріївні

1. Тема роботи: Удосконалення менеджменту соціокультурної діяльності в системі розвитку регіонального туризму

Науковий керівник: Тропіна Олена Миколаївна, к.ю.н., доцент

затверджені наказом по ДДАЕУ від «_____» _____ 20__ року № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: 1 грудня 2022 року

3. Вихідні дані до роботи: річні звіти КУ «ОЦНК у м. Рені» за 2021-2022 роки, виробничо-фінансові плани, бухгалтерська документація, інтерв'ю з директором

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)




1. Менеджмент соціокультурної діяльності як складова туристичного розвитку регіону.
2. Практичні аспекти менеджменту соціокультурної діяльності на прикладі туристичного розвитку Одеського регіону.
3. Шляхи підвищення ефективності менеджменту соціокультурної діяльності.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

1. **Рис. 1.1.** SWOT–матриця умовного регіону
2. **Рис. 3.1.** SWOT–матриця соціокультурного потенціалу Одещини
3. **Рис. 3.2.** Послідовність вирішення ризикової ситуації
4. **Таблиця 1.1.** Класифікація спеціальних заходів за метою провадження
5. **Таблиця 1.2.** Основні ризики соціокультурного ринку
6. **Таблиця 1.3.** Схема аналізу управління соціокультурною діяльністю як складовою туристичного розвитку
7. **Таблиця 1.4.** Заходи щодо популяризації регіонального туризму
8. **Таблиця 2.1.** Класифікація соціокультурних установ Одещини за розрядами
9. **Таблиця 2.2.** Баланс ліквідності КУ «ОЦНК у м. Рені» (I півріччя 2022 р.)
10. **Таблиця 2.3.** Елементи витрат за обмінними операціями КУ «ОЦНК у м. Рені»
11. **Таблиця 2.4.** Витратна звітність АТ «НСТУ» «Одеська регіональна дирекція»
12. **Таблиця 2.5.** Доходна звітність АТ «НСТУ» «Одеська регіональна дирекція»
13. **Таблиця 2.6.** Прояви історичних факторів у соціокультурній сфері Одещини
14. **Таблиця 2.7.** Складові програм УКФ, задіяних на території Одещини
15. **Таблиця 2.8.** Зв'язок КУ «ОЦНК у м. Рені» із зовнішнім середовищем
16. **Таблиця 3.1.** Ризикова мапа соціокультурної сфери Одеського регіону
17. **Таблиця 3.2.** Класифікація способів реагування на ризикову ситуацію

18. **Таблиця 3.3.** Проблеми менеджменту соціокультурної діяльності Одещини
19. **Додаток А.** Інтерв'ю директора КУ «ОЦНК у м. Рені» Мунтян М.
20. **Додаток Б.** Організаційна структура КУ «ОЦНК у м. Рені»
21. **Додаток В.** Структурні підрозділи КУ «ОЦНК у м. Рені»
22. **Додаток Г.** Грамота від Департаменту культури, національностей, релігій та охорони об'єктів культурної спадщини Одеської обласної державної адміністрації
23. **Додаток Д.** Афіша проекту «Освітній простір»
24. **Додаток Е.** Відзив на дипломну роботу від директора КУ «ОЦНК у м. Рені» Мунтян М.
25. **Додаток Ж.** Довідка на дипломну роботу від директора КУ «ОЦНК у м. Рені» Мунтян М.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Козенкова В.Д., ст. викл.		
2	Козенкова В.Д., ст. викл.		
3	Козенкова В.Д., ст. викл.		

7. Дата видачі завдання 25 вересня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	09.2021	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	10.2021-01.2022	
3	Аналіз впливу соціокультурної діяльності підприємства на розвиток туристичної галузі Одеського регіону та написання аналітичного розділу роботи	02.-05.2022	
4	Розрахунок та написання проектного розділу	06.-09.2022	
5	Написання висновків та пропозицій	10.2022	
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	11.2022	

Здобувачка



Вероніка МУНТЯН

Науковий керівник _____

Олена ТРОПІНА

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення менеджменту соціокультурної діяльності в системі розвитку регіонального туризму»

Кваліфікаційна робота містить: 127 с., 3 рис., 15 табл., 6 додатків, 57 літературних джерел.

Об'єкт дослідження: менеджмент соціокультурної діяльності в системі розвитку регіонального туризму.

Предмет дослідження: шляхи удосконалення заходів з менеджменту соціокультурної діяльності в системі розвитку регіонального туризму.

Метою роботи є вивчення шляхів удосконалення менеджменту соціокультурної діяльності в системі розвитку регіонального туризму Одеського регіону.

Методи дослідження: конкретно-історичний, системний, аналітичний, соціологічний (інтерв'ю), класифікацію, графічний.

Короткий аналіз досліджень, які проводились в роботі. У роботі уточнено явище соціокультурної діяльності; описано теоретичні положення управління нею; виявлено взаємозв'язки соціокультурного менеджменту та розвитку регіонального туризму; досліджено вітчизняний та міжнародний досвід у соціокультурному менеджменті; проаналізовано сучасний організаційно-економічний стан соціокультурної діяльності в Одеському регіоні; проаналізовано особливості та проблеми соціокультурного менеджменту Одеської області на матеріалі внутрішньої документації КУ «ОЦНК у м. Рені»; надано рекомендації з покращення соціокультурної діяльності установи та описано наслідки впровадження таких пропозицій.

Результати впроваджені в діяльність підприємства. У роботі було розроблено шляхи удосконалення менеджменту соціокультурної діяльності в системі розвитку регіонального туризму. Вони були впроваджені у діяльність КУ «ОЦНК у м. Рені» Ізмаїльського району Одеської області. Результати були використані при розрішенні низки проблем ситуативного характеру, пов'язаних із туристичною галуззю регіону. Завдяки реалізації пропозицій зросли рівень попиту споживачів на культурно-освітні послуги та кількість населення, зацікавленого у розвитку туристичного профілю громад. Були переглянуті методично-наукові розробки, що привело до покращення інформаційних цінностей у маркетинговій складовій соціокультурної діяльності.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Менеджмент соціокультурної діяльності, регіональний туризм, Одеський регіон, удосконалення соціокультурного менеджменту.

KEYWORDS

Management of socio-cultural activities, regional tourism, Odesa region, improvement of socio-cultural management.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК СКЛАДОВА ТУРИСТИЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ	12
1.1. Соціокультурна діяльність та її роль у розвитку туристичного потенціалу регіону	12
1.2. Теоретичні аспекти менеджменту соціокультурної діяльності	22
1.3. Вітчизняний та міжнародний досвід управління соціокультурною діяльністю як складовою туристичного розвитку регіону	32
Висновки до Розділу 1	42
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ТУРИСТИЧНОГО РОЗВИТКУ ОДЕСЬКОГО РЕГІОНУ	44
2.1. Організаційно-економічна характеристика поточного стану менеджменту соціокультурної діяльності в Одеському регіоні.....	44
2.2. Особливі риси управлінських заходів з соціокультурної діяльності в Одеському регіоні	55
2.3. Аналіз управлінської діяльності Комунальної установи «Обласний центр національних культур у м. Рені» як суб'єкта соціокультурної діяльності в Одеському регіоні	66
Висновки до Розділу 2	77
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	79
3.1. Проблеми менеджменту соціокультурної діяльності в Одеському регіоні	79
3.2. Основні напрямки підвищення ефективності менеджменту соціокультурної діяльності в Одеському регіоні.....	89
Висновки до Розділу 3	98
ВИСНОВКИ.....	101

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	104
ДОДАТКИ.....	112

ВСТУП

Із плином часу розуміння менеджменту як категорії управління зазнало багатьох змін, пройшовши якісну еволюцію від сприйняття менеджменту як виключно раціонального явища до визнання його наукою про керування людськими відносинами. Наразі ми розуміємо менеджмент передусім як систему різнорідних знань, а також як єдність засобів і способів її впровадження задля досягнення визначених цілей шляхом ефективного розподілу наявних ресурсів. Сфери застосування теоретичного та практичного менеджменту необмежені.

Натомість соціокультурна сфера діяльності суспільства вирізняється особливим підходом до розуміння менеджменту як такого, що являє собою водночас процес та механізм функціонування управлінських рішень у царині забезпечення соціокультурних потреб людини. Одна із таких потреб, репрезентована системою регіонального туризму (на базі Одеського регіону), а також вплив на неї менеджменту соціокультурної діяльності та його потенційне вдосконалення стануть проблемою нашого дослідження.

Варто зазначити, що зв'язок менеджменту із розвитком туристичної галузі на сьогоднішній час є малодослідженим, особливо на регіональному рівні управління. Щоправда, наявні наукові роботи, дотичні до цієї теми. Наприклад, Гарбар Г. [8, с. 180-185], Логвин Д. [23] та Зацепіна Н. [14, с. 79-85] досліджували соціокультурні аспекти туризму; Левицька Н. і Коцюбанська О. [22, с. 101-106], Юхновська Ю. [57, с. 55-59] вивчали вплив культурної спадщини на розвиток туристичної галузі регіонального та національного рівнів; Зварич І. та Зварич О. [15, с. 171-185] приділили увагу системі менеджменту соціально-економічного і культурного розвитку регіонів України. Окремішньо особливості та методологію управління культурно-мистецькими проектами вивчали Гавеля О. [5, с. 35-42] та Тадля О. [49, с. 119-122]. Також за підтримки Українського культурного фонду було видане науко-експертне дослідження «Сприяння розвитку

культури в Україні: дослідження зв'язків культурно-мистецької сфери та туристичної привабливості територій» [47], яке, щоправда, було сконцентровано на вивченні регіону Львівщини.

Тож, позаяк дослідження щодо шляхів удосконалення менеджменту соціокультурної діяльності в системі розвитку регіонального туризму досі не було проведене, обрану тему вважаємо актуальною для розробки. Це рішення пояснюється і тим, що наукових робіт, які обґрунтовували б специфіку менеджменту соціокультурної діяльності в сучасному розрізі, включаючи аналіз впливу воєнних деструктивів на нього, немає.

Метою роботи є вивчення шляхів удосконалення менеджменту соціокультурної діяльності в системі розвитку регіонального туризму (в Одеському регіоні). Задля досягнення поданої мети дослідження покладалося на виконання комплексу наступних завдань:

- 1) Прояснити сутність явища соціокультурної діяльності;
- 2) Описати теоретичні положення менеджменту соціокультурної діяльності;
- 3) Встановити роль соціокультурної діяльності у розвитку туристичного потенціалу регіону;
- 4) Описати український та міжнародний досвід менеджменту соціокультурної діяльності в аспекті управління туристичним розвитком регіону;
- 5) Надати організаційно-економічну характеристику поточному стану менеджменту соціокультурної діяльності в Одеському регіоні;
- 6) Виявити специфіку управлінських заходів з соціокультурної діяльності в Одеському регіоні;
- 7) Проаналізувати менеджмент соціокультурної діяльності Комунальної установи «Обласний центр національних культур у м. Рені»;
- 8) Дослідити проблеми та недоліки менеджменту соціокультурної діяльності в Одеському регіоні;

9) Надати пропозиції та рекомендації щодо підвищення ефективності менеджменту соціокультурної діяльності в Одеському регіоні;

10) Зробити висновки щодо ефективності функціонування розроблених рекомендацій на базі Комунальної установи «Обласний центр національних культур у м. Рені».

Об'єкт дослідження являє собою менеджмент соціокультурної діяльності в системі розвитку регіонального туризму.

Предметом дослідження постали шляхи удосконалення заходів з менеджменту соціокультурної діяльності в системі розвитку регіонального туризму.

Методи досліджень включають у себе: конкретно-історичний, системний, аналітичний, соціологічний (а саме інтерв'ю), метод класифікації, графічний.

Наукова новизна результатів роботи забезпечується розробкою принципово нової теми, позаяк аналогічних досліджень наразі не існує.

Практичну значущість дослідження складають: результати роботи, які можуть бути використані під час навчання здобувачів освіти спеціальності 073 «Менеджмент», 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», а також 242 «Туризм» в якості ілюстративного або роздаткового матеріалу; одержані рекомендації та пропозиції щодо менеджменту соціокультурної діяльності, які можуть бути впроваджені у діяльність підприємств, установ, організацій соціальної або культурної галузей; теоретичні відомості, які можуть бути використані в якості статистичного або ілюстративного матеріалу підприємствами, установами, організаціями соціокультурного або туристичного профілю.

Список дотичних до теми дипломної роботи публікацій включає у себе:

1. Тези на тему «Сучасні проблеми соціокультурного менеджменту в Україні» для 10-ї Науково-практичної конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» на базі Дніпровського державного аграрно-економічного університету;

2. Тези на тему «Вплив воєнних деструктивів на соціокультурний менеджмент» для VII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» на базі Полтавського державного аграрного університету;

3. Наукову статтю «Адаптація українського соціокультурного менеджменту до вимог воєнного часу» для наукового фахового видання України з питань економіки «Ефективна економіка» (категорія «Б»).

РОЗДІЛ 1. МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК СКЛАДОВА ТУРИСТИЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

1.1. Соціокультурна діяльність та її роль у розвитку туристичного потенціалу регіону

Соціокультурна діяльність являє собою комплекс методів та методик, що контролюють механізм соціального розвитку особи, а також є власне системою суспільного виховання і освіти. Для того, щоб досконало прояснити сутність цього явища, необхідно поглянути на нього ретроспективно, через історичний концепт.

Соціокультурна діяльність завжди була важливим аспектом як народної, так і професійної педагогіки, і мала прямий вплив на економіко-політичну систему суспільства. Від язичницьких часів до давньослов'янського панування соціокультурна діяльність виявлялася здебільшого у морально-оцінному підході до освіти та виховання нащадків, а з X століття зароджується керівна традиція соціокультурної сфери. Першими її представниками виступають церковні службовці, пізніше – громадські діячі, представники дворянського прошарку і, нарешті, царські особи. Кінець XIX століття позначився створенням особливих установ – Народних будинків, трансформованих далі у відомі нам сьогодні Будинки культури. Часи існування СРСР принесли у соціокультурну діяльність на теренах України частки заангажованості, політизованості та ідеологічності, які зникали повільно й неохоче, проте водночас вивели її на державний рівень управління. Проте вже у 20-30-х роках XX століття, за словами Кочубей Н., «...відбувається поступове переростання поняття «політико-освітня робота» в більш логічну для її змісту дефініцію «культурно-освітня робота» [21, с. 23]. Це дає змогу зробити висновок про те, що когнітивне поле суспільства розширюється достатньо для того, аби розуміти справжнє призначення й ідею соціокультурної діяльності.

Соціокультурна діяльність як галузь наукових знань виокремилася із супутніх їй дисциплін (філософії, соціології, культурології тощо) у другій половині ХХ століття. Її дослідники та популяризатори згодом розширили понятійний простір науки, ввівши до обігу терміни «соціально-культурний менеджмент», «соціально-культурний маркетинг» [21, с. 26], які забезпечили подальший розвиток цієї галузі.

Туристичний потенціал регіону являє собою одну із найважливіших комплексних одиниць сучасного соціокультурного розвитку суспільства. Залежачи від соціуму, він водночас є фактором впливу на нього, а також на його економічний потенціал. За словами Гарбара Г., туризм «...забезпечує можливості для виходу з світової фінансової кризи» [8, с. 180]. Виникнення туризму тісно пов'язано зі спектром різномірних причин, серед яких можна виокремити такі як: запровадження грошової цінності; зростання популяції людей; збереження культурно-релігійної спадщини; еволюція мистецьких наративів; відкриття нових інформаційно-технологічних можливостей; розростання мапи країн світу і дипломатичних відносин між ними тощо. Соціокультурна природа туризму як явища каталізації суспільного розвитку підлягає коригуванню шляхом управлінського впливу, який здійснюють здебільшого працівники сфери культури – державні посадовці, підпорядковані Міністерству культури та інформаційної політики України, вузькоспеціалізовані проектні менеджери і широкопрофільні менеджери соціокультурної діяльності та ін.

Важливість здійснення соціокультурної політики обґрунтовується ключовим питанням збереження, розвитку і популяризації культурної спадщини, яка визначена Законом України «Про охорону культурної спадщини» як: «...сукупність успадкованих людством від попередніх поколінь об'єктів культурної спадщини» [40]. Ця сукупність є підґрунтям для розвитку багатьох видів туризму – від національного до крос-культурного. Об'єктом культурної спадщини, відповідно, є «...визначне місце, споруда (витвір), комплекс (ансамбль), їхні частини, пов'язані з ними рухомі

предмети, а також території чи водні об'єкти (об'єкти підводної культурної та археологічної спадщини), інші природні, природно-антропогенні або створені людиною об'єкти незалежно від стану збереженості, що донесли до нашого часу цінність з археологічного, естетичного, етнологічного, історичного, архітектурного, мистецького, наукового чи художнього погляду і зберегли свою автентичність» [40]. Культурна спадщина як рушійна сила туризму допомагає вивести останній на новий рівень, забезпечуючи дію інвестиційних шлюзів та появу робочих вакансій. Власне, взаємозв'язок туристичного профілю як галузі та цілої системи культурних відносин породжує широкі перспективи культурно-туристичної складової як фактору розвитку економічного потенціалу міста, регіону, а відтак – і країни.

Соціокультурний вектор туризму, натомість, визначається потребою індивіда-споживача. Тобто вибір моделі соціокультурного управління на пряму залежить від потреб і попиту кінцевого бенефіціара продукту споживання. Цей факт дозволяє моделювати потенційно можливі запити майбутніх споживачів туристичного продукту, наприклад: доступність координат; сервісна прийнятність; сприятливість психологічного клімату тощо. Завданням соціокультурного менеджера, з-поміж іншого, є включення цих очікувань у культурний ліміт туриста. Засобом та водночас середовищем такої інтеграції сьогодні виступають так звані креативні індустрії, які активно впроваджуються як на державному, так і на відособлено-підприємницькому рівнях.

Діячі соціокультурного профілю часто можуть консолідуватися у невеликі або, рідше, масштабні групи, завданням яких є спрямування зусиль і ресурсів усіх членів команди на розвиток і ефективну життєдіяльність певного проекту, гранту, культурного об'єднання тощо. Так, для учасників групи наріжним каменем може стати позиція представників місцевої влади. Останні, будучи і об'єктами зони спрямування соціокультурної діяльності, і компонентами її керівної структури, мають неабиякий вплив на визначення потенційно можливого шляху розвитку культурно-туристичного сектору.

Такий вплив може бути як позитивним (економічно вигідним), так і негативним (обмежуючим). Серед переваг, які отримує локальне керівництво від соціокультурної діяльності, можна виокремити: економічний бустер за рахунок фінансових операцій туристів; покращення екологічної свідомості; підвищення активності життя громади; збільшення кількості стейкхолдерів тощо. Водночас негативними ефектами можна вважати: потенційні конфлікти інтересів між туристами, стейкхолдерами та менеджерами соціокультурної діяльності; активізацію питання ресайклінгу та клінінгу загалом; ріст цін на нерухомість тощо. Спробуємо проаналізувати специфіку впливу коректного здійснення соціокультурної діяльності на потенційний туристичний розвиток умовного регіону за допомогою SWOT–матриці (див. Рис. 1.1), наведеної нижче.

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • Унікальність регіону в туристичному плані • Децентралізоване управління 	<ul style="list-style-type: none"> • Дорога інфраструктура • Недоліки доступності
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • Залучення інвестицій • Створення вакансій • Збереження культурно-туристичних пам'яток 	<ul style="list-style-type: none"> • Брак фінансування • Політично-військова нестабільність • Зміна пріоритетів бенефіціарів

Рис. 1.1 – SWOT–матриця умовного регіону

Взятий за основу для цієї матриці умовний регіон, тобто регіон із середнім значенням розвитку культурно-туристичного потенціалу, показує узагальнені фактори для будь-якого регіону України. Зокрема, сильні сторони певного регіону – це його унікальність, не схожість на інший, що саме собою забезпечене багатолітньою історією нашої держави та географічним положенням її окремих частин, а також запущений з 2014 року процес децентралізації влади. Останній дає можливість місцевому керівництву оперативно реагувати на виклики туристичної галузі «тут і зараз». Можливості, які відкриває для туристичного бізнесу соціокультурна діяльність, включають у себе залучення інвестиційного капіталу та розширення списку стейкхолдерів, створення нових робочих місць та

позитивні результати зі збереження культурно-туристичних пам'яток. Загрозами можна вважати недостатнє фінансування соціокультурної діяльності, нестабільність положення України у світі та анексію деяких її територій, а також зміну інтересів як громадян, так і іноземних туристів через це. Натомість серед слабких сторін фігурують дорога інфраструктура, чому посприяла політично-військова нестабільність держави та недоліки доступності, які важко виправити через брак фінансування.

Повертаючись до питання ролі соціокультурної діяльності у розвитку туристичного потенціалу регіону, варто зазначити, що майже усі різновиди суспільної діяльності мають соціокультурне підґрунтя. Як правильно зазначає Щербина-Яковлева О., ці види активності «...об'єднані тим, що їм людина повинна навчатися» [56, с. 116]. Тобто, соціокультурний менеджер, оволодівши необхідними знаннями, спрямовує свою діяльність на покращення «...сучасних культурологічних, соціологічних, соціально-педагогічних досліджень різноманітних аспектів життєдіяльності суспільства» [56, с. 116]. Соціокультурна діяльність передбачає також наявність комплексу взаємопов'язаних рис, властивих діячам такої галузі. Передусім це соціалізованість, тобто інтегрованість у соціум і глибоке розуміння тих процесів, що у ньому відбуваються, комунікативна компетентність, а також культурність, яка означає дотичність до загальнонаціональної та локальної культури, відповідність рівню соціокультурного розвитку суспільства. Без цих рис управління соціокультурним управлінням перетворюється на випробування.

Вплив соціокультурної діяльності на туризм включає у процес підготовки до подолання обов'язкових наслідків винайдення блоку категорій для формування аналогічної соціокультурної парадигми як окремого індивіда, так і широких мас. Серед таких категорій, наприклад, вміння сукупно протистояти анархії, деструктивним настроям, орієнтація на продуктивність, еволюцію та розвиток тощо.

Активним чинником розвитку соціокультурної діяльності на усіх рівнях управління держави за останні роки стала Революція Гідності, завдяки якій була підписана Угода про асоціацію, що встановила зобов'язання щодо реформ у галузях соціального, а також культурного життя населення України. Після затвердження Угоди активізувалося внесення змін до вже існуючих чинних нормативних документів у сфері культури й туризму задля акцентування уваги на економічній складовій їхнього потенціалу. Революція також стала поштовхом для запуску процесу децентралізації, яка сконцентрувала більшу частину влади в руках локальних громад і забезпечила можливість приймати рішення «на місці». Ще одним важливим фактором розвитку соціокультурної діяльності була пандемія, під час якої спочатку було прийнято Закон «Про підтримку культури, креативних індустрій, туризму, малого та середнього бізнесу через карантин, пов'язаний із поширенням COVID-19», а в подальшому – документ «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо державної підтримки культури, туризму та креативних індустрій». Ці рішення забезпечили адекватну діяльність соціокультурних менеджерів та керівників цієї галузі під час невизначеності.

Соціокультурна діяльність позначена певними ознаками комунікативної складової, на розвиток якої складно вплинути з огляду на константну еволюцію засобів і способів спілкування суспільства. Класична схема комунікації, описана Р. Хаббардом, вже не є єдиноприйнятною ні в системі трудових відносин, ні у позаробочій системі життя. Процеси комунікації, з-посеред іншого, теж впливають на збереження та популяризацію культурної спадщини.

У наш час соціокультурна сфера підлягає неконтрольованому впливу на неї кризових чинників (пандемія, війна, економіко-політична нестабільність тощо), внаслідок якого формуються негативні тенденції її розвитку. До таких можна віднести, зокрема, невідповідність рівня розвитку інформаційних технологій і здатності їх засвоєння основним масивом

суспільства; розкол між оцінками та ідеями людей одного соціального прошарку; мовний пуританізм; стандартизацію культурно-туристичних явищ; гедоністичні настрої; штучну економізацію культурного життя. Водночас до позитивних аспектів розвитку соціокультурної сфери відносимо: укріплення міждисциплінарних та міжгалузевих зв'язків (культура, туризм, економіка, соціологія тощо); створення нових осередків локального впливу на соціокультурну сферу (креативні індустрії, територіальні громади, мистецькі холдинги тощо).

Розглянемо, які саме заходи характеризують процес соціокультурної діяльності. Терміном, яким позначають сукупність таких заходів, є «спеціальна подія». Спеціальною подією є будь-який захід, який провадиться з метою досягнення певних культурних (виставка, концерт), соціально-комунікативних (свято), а інколи навіть політичних (конференція) або фінансових цілей (благодійний бенкет) та ін. Кочубей Н. визначає цей термін як «...явище громадського життя, що проводиться з метою притягнення уваги конкретної аудиторії і широкої публіки до організації, її діяльності, керівництва, розвитку соціальних комунікацій і соціального партнерства» [21, с. 57-58]. Розширюючи пояснення, подане вченою, додаємо, що спеціальними заходами варто вважати усі заходи, мета яких спрямована на здійснення впливу на соціокультурну складову життя індивіда.

У плані управлінського компоненту таких заходів доцільно згадати про так званий івент-менеджмент, або ж менеджмент особливих подій. Його можна вважати як окремим напрямком менеджменту, так і підсистемою менеджменту соціокультурної діяльності. У нашій роботі схилиємося до другого розуміння, адже вважаємо, що терміни «менеджмент соціокультурної діяльності» та «менеджмент особливих подій» мають гіперогіпонімічні стосунки, тож друге поняття стосується першого як елемент відноситься до системи.

Окреслюючи видове поле менеджменту особливих (спеціальних) подій, необхідно зазначити великий ступінь диверсифікованості різновидів

спеціальних заходів, який є логічним наслідком розрізненості суспільства. Спробуємо класифікувати такі різновиди за метою провадження (див. табл. 1.1) і дати їм лаконічний опис.

Таблиця 1.1

Класифікація спеціальних заходів за метою провадження

№	Мета провадження заходу	Захід
1.	Культурно-мистецька мета	Виставка, концерт, спектакль тощо
2.	Соціально-комунікативна мета	Свято, фестиваль, акція тощо
3.	Політична мета	Прийом, церемонія тощо
4.	Фінансова мета	Презентація, благодійний бенкет, ярмарок тощо
5.	Освітня	Тренінг, семінар, вебінар тощо

За метою провадження заходу було виокремлено п'ять груп. Ця кількість не є остаточною, втім, вона репрезентує найбільш очевидний і унормований поділ спеціальних заходів на основні групи. Варто також зазначити, що заходи, наведені вище, подекуди можуть мати універсальний характер, тобто однаково дотичними бути для декількох категорій. Схарактеризуймо кожну з них.

Заходи із культурно-мистецькою метою покликані задовольнити культурні потреби індивіда. Вони мають корелювати із його естетичним смаком, жанровими вподобаннями та ін. Найчастіше базами для таких заходів – виставок, концертів, спектаклів тощо – виступають галереї, музеї, Будинки культур, театри, кінотеатри та інші подібні заклади.

Заходи із соціально-комунікативним значенням ставлять за мету відповідати потребам широких мас безвідносно до віку, статі або соціального статусу відвідувача. Заходи цієї групи (свята, фестивалі, акції тощо) акумулюють потреби свідомості масового споживача і виступають єднальним елементом для суспільства.

Політичні заходи є дуже цікавою категорією з огляду на синергетичний характер таких заходів. Приміром, на прийомах, церемоніях та ін. заходах такого типу можуть поєднуватися політичні та економічні цілі. Проте варто не забувати, що основною ціллю заходів, пов'язаних із українськими

державними службовцями та іноземними політиками, є все ж розширення дипломатичних горизонтів України.

Фінансові заходи, такі як презентації певного товару або комплексу послуг, благодійні бенкети, сезонні ярмарки, мають у собі комунікативну складову і також, як і соціально-комунікативні заходи, розраховані на масовий сектор. Проте комунікація у цій категорії не стає самоціллю, а є лише супутньою ознакою ділових відносин, радше ніж їх каталізатором.

Нарешті, група освітніх заходів спрямована на підвищення едукативної спроможності її учасників – як організаторів, так і споживачів. Тренінги, семінари та вебінари влаштовуються задля швидкого росту вмінь і можливостей індивіду для подальшого ефективного послуговування його знаннями. Освітні заходи можуть бути спрямовані і на досягнення соціально-комунікативних цілей.

Окремо варто висвітлити групу, яка не увійшла у загальний перелік, проте може претендувати на виокремлення статус окремої категорії. Це група заходів, пов'язаних або спрямованих на розвиток туристичної галузі – екскурсії, ознайомчі заходи, дозвіллієві відпочинки тощо. Ця категорія не була вписана у перелік класифікатору, адже її функції надто щільно переплітаються з усіма іншими видами заходів. Це пояснюється тим, що туристичні заходи мають на меті не тільки надати споживачу основний продукт – перебування у незнайомій місцевості протягом певної кількості часу – але й побічно розвиває його, реалізуючи освітянську функцію. Індивід також заводить нові знайомства, отримує унікальні враження, грає роль у економічному розвитку туризму і взаємодіє з політико-правовою системою обраного туристичного заходу. Це говорить про те, що туристичне поле лежить на периферії будь-якої суспільної сфери, у тому числі соціокультурної.

Проте без правильної підготовки до спеціальної події усі очікування, покладені на неї як з боку споживача, так і зі сторони організатора, виявляться марними. Кочубей Н. наводить декілька правил успішного

спеціального заходу: чітка маркетингова стратегія, коректно визначені стейкхолдери, ефективний менеджмент новин, авторитетні джерела новин, креативні рішення, що якісно превалюють над дороговизною заходів [21]. Як бачимо, багато уваги у цих правилах приділено інформаційно-цифровій компетентності осіб, які дотичні до проведення туристичних заходів.

Цифровий веб-простір значно розширює можливості менеджера соціокультурної діяльності. З-посеред іншого, своїм розвитком інтернет-простір зобов'язаний пандемії, військовому конфлікту та глобалізації суспільства. Наприклад, виникли онлайн-заходи туристичного типу – онлайн-екскурсії, які реалізуються шляхом використання цифрових платформ. Онлайн-туризм має багато конкурентних переваг для споживача порівняно із звичайним туризмом, зокрема: нижча вартість, більша доступність, відсутність транспортних витрат та ін. Однак і недоліки в нього теж є: знижена емоційність, почасти невідповідність очікуванням, складність у створенні і функціонуванні тощо.

На думку дослідників Мартинишина Я. і Костюченко О., ще одним видом менеджменту, який тісно пов'язаний із соціокультурною діяльністю, є проектний менеджмент. Вони переконані, що у соціокультурній сфері проектний менеджмент «...безпосередньо залежить від спроможності проект-менеджерів урахувати організаційні та соціально-психологічні особливості проектної діяльності...» [25, с. 87]. Такі соціально-психологічні особливості вчені вбачають у надійності комунікативно-ідейного зв'язку із учасниками проекту та його стейкхолдерами. Можемо зробити висновок про те, що одним із найважливіших показників ефективності результатів проекту є «...ступінь залучення цільової групи як носіїв потреб, як проектантів, як споживачів і безпосередніх оцінювачів результативності проекту» [25, с. 88], тобто показник взаєморозуміння між стейкхолдерами та організаторами проекту.

Соціокультурна діяльність впливає на розвиток туристичної галузі через низку своїх підсистем (проектний, івент-менеджмент та ін.), а також

напрямку. Цей вплив має управлінський характер, однак залежить від низки контрольованих і неконтрольованих факторів, таких як антикризова стійкість, тайм-менеджмент, ефективна робота зі ЗМІ тощо. Наступний підрозділ буде присвячено теоретичним засадам соціокультурного менеджменту та основним положенням, які регулюють роботу менеджерів соціокультурної діяльності.

1.2. Теоретичні аспекти менеджменту соціокультурної діяльності

Менеджмент соціокультурної діяльності використовує певні методи теоретичного менеджменту і відноситься до нього як галузь до сфери. Якщо загальний менеджмент – це комплекс п'яти положень (планування, організація, мотивація, контроль, координація, регулювання), спрямованих на досягнення максимальної ефективності за невизначеності умов та обмеженості ресурсів, то соціокультурний менеджмент – це аналогічний вид діяльності, проте приналежний до сфер культури й соціуму.

Як вже було зазначено у попередньому підрозділі, галузь соціокультурної діяльності як наука виокремилася у другій половині ХХ століття. Її розвиток в Україні забезпечили багато дослідників, зокрема Ярошенко Н., увівши до обігу термін «соціально-культурний менеджмент». Вважаємо, що для глибшого і повнішого розуміння подальших досліджень варто детально прояснити сутність менеджменту соціокультурної діяльності та його специфіку.

Поняття менеджменту соціокультурної діяльності на практиці є комплексом знань, умінь та навичок, які необхідні управителю сфери соціальної та культурної інтеграції суспільства. Ця діяльність включає у себе не тільки національний рівень управління, але й міжнародний.

Менеджмент соціокультурної діяльності не можна вважати відповідником організації окремих свят, влаштування наукових конференцій та ін., адже він являє собою узагальнений досвід із соціально-культурної роботи як з індивідом, так і з масовим споживачем. Цей різновид

менеджменту направлений не тільки на керування організаційними можливостями, але й на управління духовним або кваліфікаційним розвитком особи, тобто включає дидактичний елемент. Соціокультурний менеджмент ґрунтується на системі взаємопов'язаних принципів, які є визначальними для компетентності фахівця цієї галузі. Розглянемо кожен з них окремо.

Принцип синкретичності. Цей принцип означає, що усі знання, застосовувані у галузі, напрацювання фахівців і навички мають враховувати факт тісного зв'язку соціокультурного менеджменту із іншими дисциплінами не тільки в теорії, але й на практиці. Внаслідок цього рішення, прийняті менеджером соціокультурної діяльності, суттєво впливають на розвиток туризму, економіки, освіти, науки та ін. сфер суспільства.

Принцип унікальності. Він пов'язаний із специфікою явищ, на які здійснюється вплив менеджменту соціокультурної діяльності. Усі такі предмети, явища, подекуди навіть особи – є абсолютно унікальними в плані соціального прошарку, індивідуальної ментальності та комунікативної компетенції. Тому рішення, спрямованих на управління ними, категорично не мають бути стандартизованими, навпаки – вони повинні бути специфічними.

Принцип новизни. Цей принцип зобов'язує менеджерів соціокультурної діяльності мислити широко і нестандартно для досягнення необхідних цілей. Класичні методи менеджменту допустимі в управлінській діяльності соціокультурного менеджменту, проте не завжди дієві. Постійне самовдосконалення і розвиток надають більшої вигоди.

Принцип синхронії. Він означає, що зв'язки соціуму та культури є логічними й закономірними, тож варто розглядати ці категорії у взаємозв'язку одна з одною. Також необхідно враховувати те, що еволюція суспільства та культурної сфери здійснюються поступово, тому важливо звертати увагу на історичний та догматичний контекст розвитку тих суб'єктів, з якими працює менеджер.

Принцип стандартизованості. Незважаючи на індивідуальність об'єктів впливу соціокультурного менеджера, існують усталені правила та твердження для більшості конкретних випадків. Не варто оновлювати підхід тільки заради новизни, потрібно спочатку визначитися із необхідними цілями і у відповідності до них коригувати діяльність менеджера. Іншими словами, не варто вдосконалювати те, що гарно функціонує і не потребує цього.

Принцип непередбачуваності. Цей принцип доводить, що вплив індивіда на соціум і навпаки може бути як позитивним, так і негативним. Необхідно враховувати, провадячи менеджмент соціокультурної діяльності, що погрішності сприйняття комунікативного елементу як серед управлінського сектору і працівників, так і серед стейкхолдерів або бенефіціарів може призвести до катастрофічних наслідків для розвитку культури суспільства.

Принцип парадоксу. Соціум – це дуже нестабільне середовище, стан якого важко прогнозувати. Причиною цього є конфлікти інтересів різних прошарків суспільства або груп осіб, сформованих за певною ознакою. Менеджеру соціокультурної діяльності необхідно враховувати те, що його рішення можуть бути позитивно сприйняті однією частиною індивідів, тоді як іншій частині вони будуть не до вподоби. Завдання менеджера у поданій ситуації – дотримуватися «золотої середини», не дозволяти інтересам окремої групи превалювати над зацікавленостями іншої і працювати на благо всього суспільства.

Соціокультурний менеджер послуговується певним набором усталених загальнонаукових методів та методик. Серед них, зокрема, наявні: аналіз і синтез, дедукція та індукція, методи аналогії та моделювання, абстрагування й конкретизація, а також системний метод. Вони становлять основу для здійснення управлінського впливу менеджера, втім, не розкривають усього спектру його можливостей. Тому менеджерів соціокультурної діяльності доступний перелік методів, представлених у системі класичного менеджменту, наприклад: економічні (ціноутворення, премії, гранти,

фінансові привілеї, штрафи, санкції та ін.); адміністративно-нормативні (накази, інструкції, догани тощо); соціально-психологічні (соціально-психологічний клімат, моральне заохочення та ін.).

Серед методів інших дисциплін, якими може за потреби послуговуватися менеджер соціокультурної діяльності, наявні: соціологічні (опитування, інтерв'ю, анкетування тощо); математичні (діагностування; кількісні та якісні вимірювання та ін.). Проте, звичайно, найбільш дієвими будуть спеціальні соціокультурні методи менеджменту, основні з яких ми спробуємо описати нижче.

Системний нематематичний аналіз. Цей метод, який було створено у 60-80-х роках ХХ століття, не стосується поняття загальнонаукового «системного аналізу». Він не має вимірювально-кількісних характеристик, проте наразі його використання є основою для практичної діяльності усіх соціокультурних працівників. Метод складається з трьох взаємопов'язаних структурних частин: генетико-еволюційного, діахронічного та структурно-функціонального аналізу. Під першим розуміється врахування аспектів виникнення і формування певної групи індивідів або об'єктів соціокультурного менеджменту, другий приділяє увагу історичній складовій їхнього розвитку. Нарешті, останній враховує особливості композиції або організаційної побудови елементів, на які спрямований соціокультурний вплив.

Синергетичний метод. Це метод, що позначає постійне прагнення будь-якої системи до конструктивних зрушень тією ж мірою, що і до деструктивних. Це пов'язано з тим, що під час ускладнення системи, появи у ній нових відгалужень занепадають деякі із застарілих елементів. Тож, використовуючи цей метод, менеджери соціокультурної діяльності можуть глибше розуміти явища самоорганізації порядку структури, прагнення об'єктів їхнього впливу, прогнозувати зміни у структурній єдності факторів управління системою, флуктуаційні явища як елементи випадкового змінного порядку тощо. Також для менеджерів під час використання описаного методу

стає зрозумілим явище соціально-культурного резонансу, який являє собою міметичну діяльність об'єктів управління та явища утопії й ідеалізму, властиві усім соціальним прошаркам.

Когнітивний аналіз. Соціокультурні менеджери звертаються до цього методу, коли перед ними стоїть задача визначення предметних орієнтирів бенефіціарів. Основу методу складають положення про те, що пізнання є унікальним для кожної особи процесом, тож і сприйняття світу різних стейкхолдерів буде різнитися. Водночас за цим сприйняттям можлива класифікація стейкхолдерів за спільними ознаками.

Соціокультурне регулювання. Одним із перших українських дослідників, які звернули увагу на важливість цього методу для наукового розвитку, був С. Рубінштейн, автор праці «Основи загальної психології». Цей метод є скоріше сукупністю взаємопов'язаних положень про закономірність соціокультурного управління, більшою частиною в плані контролінгу діяльності соціуму під час прийняття певних рішень у цій галузі. До таких положень можна віднести: правила, зумовлені історичним поступом людства; соціальні норми; дидактичні норми; положення соціальної асиміляції. Усі вони направлені на один результат – ефективне пристосування індивіда до соціального середовища шляхом окультурення, освіти та виховання.

Менеджмент соціокультурної діяльності, як вже було зазначено, пов'язаний із колом інших дисциплін. Із деякими з них він створює міжгалузеві зв'язки та дисципліни проміжного характеру, позаяк сам є представником перетину соціології, культурології та менеджменту. Нижче буде наведено основний перелік галузей, які мають найтісніші зв'язки із соціокультурним менеджментом.

Соціологія. Зв'язок соціокультурного менеджменту із соціологією пояснюється тим, що обидві дисципліни досліджують поведінку соціуму, намагаються визначити схеми й закономірності реагування індивідів на певні організаційні риси. Менеджмент соціокультурної діяльності також запозичив із цієї дисципліни деякі методи впливу на суспільство.

Культурологія. Культурологія як наука вивчення та збереження культурної спадщини напряму пов'язана із соціокультурним менеджментом, який ставить за мету управління спадщиною та її носіями. Менеджмент соціокультурної діяльності сформувався у тому числі на культурологічних знаннях.

Менеджмент. Звичайно, менеджмент соціокультурної діяльності тісно пов'язаний із менеджментом як галуззю управління та контролю. Від менеджменту він запозичив основну частину методології керівництва і розширив її розуміння, збагативши знаннями з інших областей наук.

Креативна економіка. Менеджмент соціокультурної діяльності перетинається із так званою «креативною» економікою, яка відрізняється від звичайної тим, що базується більшим чином на використанні інтелектуальної власності і охоплює сфери мас-медіа, дозвіллевих закладів, моди та ін. Креативна економіка, як система фінансово-культурних елементів, розширює горизонти класичного менеджменту і відповідає завданням соціокультурного менеджменту.

Правознавство. Зв'язок соціокультурного менеджменту із правознавством складно недооцінити. Окрім того, що усі трудові відносини регулюються відповідними документами, керівна діяльність також орієнтується на правові норми. До того ж, збереження і популяризація культурної спадщини та туристичних об'єктів також має закріплені у законах норми провадження.

Політологія. Ця дисципліна перетинається із менеджментом соціокультурної діяльності не стільки у правовому полі, скільки на громадському. Усі ідеї соціального або культурного, які є основою для об'єктів соціокультурного менеджменту, легко змінюють своє поняття або й зовсім втрачають первинний сенс за різних політичних орієнтирів.

Психологія. Ця біолого-гуманітарна наука має серйозний вплив на розвиток концепцій управління людьми та соціальними масами. Знання психологічних постулатів допомагають керівникові якісніше працювати із

персоналом або бенефіціарами, а також ефективніше управляти ризиками та здійснювати антикризове управління.

Педагогіка. Наука про освіту та виховання допомагає у галузі соціокультурного менеджменту тим, що допомагає вивести взаємостосунки управлінців, працівників та споживачів на новий рівень. Мається на увазі, що дидактичний елемент соціокультурного менеджменту спрямований на поштовх розвитку естетично-художніх орієнтирів індивіда, що забезпечує ефективний менеджмент культурної сфери.

Попит на продукцію, яку виробляють соціально-культурні установи, стає дедалі більшим та більш різноманітним щодня. Цьому сприяють еволюція суспільства, розвиток науки та техніки, поширення освіти та цифрових технологій тощо. Майже уся така продукція має відповідний грошовий еквівалент (часто завищений), і до неї можна віднести: створення, виконання та популяризацію витворів мистецтва (кіно, музика, живопис, твори та ін.); збереження та охорону культурної спадщини (унікальні звичаї, традиції тощо); дозвіллевий менеджмент. Розвиток соціокультурної діяльності досяг того шаблю, коли для того, аби отримати індивідуальний культурно-мистецький продукт, споживачу варто лише вчасно сформулювати запит і бути достатньо платоспроможним.

Заходи соціокультурного менеджменту допомагають досягти повноти української культури, зберегти культурну спадщину, поширюють моральні принципи серед соціуму, дають поштовх розвитку галузі авторського права та підвищують інноваційність соціально-культурної складової життя індивідів. Вони також сприяють економізації культури, популяризації українського продукту закордоном та появі міжнародних культурних зв'язків. Ця кількість позитивних аспектів соціокультурного менеджменту породжує всередині галузі серйозну конференцію, яка виливається у створення окремого, дуже специфічного, ринку соціально-культурної продукції.

Ідея менеджменту соціокультурної діяльності полягає у сприянні розвитку соціально-культурної сфери і задоволенні пов'язаних із цими сферами потреб громадян. Прояснімо питання того, хто може бути суб'єктом соціокультурного менеджменту. Це, з-поміж інших: державні виконавчі органи влади; органи місцевого самоврядування; працівники адміністрації культурних, соціальних, туристичних установ; спеціалісти музеїв, бібліотек, архівів; мистецькі аматори; громадські об'єднання та ін. Спробуємо коротко охарактеризувати їхні обов'язки.

Державні виконавчі органи влади забезпечують умови для проведення професійної та подекуди аматорської творчої діяльності; відповідають за всебічний розвиток культури і регулюють фактор відповідальності за порушення політичних та моральних догм об'єктом мистецтва тощо. Держава також залучує інвестиції задля розвитку культури, надає першочергове право на культурні послуги пільговим категоріям суспільства та загалом контролює вектор похилення значень на ринку соціокультурної продукції.

Органи місцевого самоврядування створюють структуру закладів соціально-культурної мережі; регулюють діяльність аматорського складу митців та ін. Виконуючи накази державних органів, органи самоврядування все ж мають певний ступінь самодетермінації, який дозволяє їм приймати конкретні рішення на рівні регіону або району (наприклад, територіальні громади тощо).

Працівники адміністрації культурних, соціальних, туристичних установ підтримують збереження культурної спадщини, її охорону; створюють картотеки та реєстри творчих пам'яток тощо. Їх завданнями є якомога інтенсивніша популяризація спадщини, посилення ефективності роботи задля коливання пріоритетів бенефіціарів на їхню користь.

Спеціалісти музеїв, бібліотек, архівів каталогізують елементи культурно-мистецьких об'єктів; визначають естетичну привабливість та культурну значущість окремих предметів та ін. Вони займаються науковою

діяльністю і безпосередньо здійснюють статистичні або якісно-оцінні операції, результати яких пізніше допомагають у діяльності державних виконавчих органів.

Мистецькі аматори в основному актуалізують зміну пріоритетів споживачів та мають провідне положення на соціально-культурному ринку після держави. Аматори позначені сильним впливом мистецьких ідеалів або особистісних ідей на свою творчість, тому також можуть виступати якісним джерелом для дослідження тенденцій розвитку ринкових відносин.

Громадські об'єднання найчастіше мають одну або декілька основних завдань у полі діяльності, на яких вони максимально сконцентровані. Як і аматори, громадські об'єднання сильно залежать від ідеалістичних положень, проте з точки зору правознавства є більш захищеною групою.

Велика кількість запитів споживачів і висока кількість соціокультурної продукції народжують стрімку конкуренцію на ринку, яка призводить, вкупі із впливом зовнішнього середовища, до виникнення ряду кризових чинників. Класифікація основних таких ризиків для соціокультурного ринку та його пріоритетні зони впливу наведені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Основні ризики соціокультурного ринку

№	Вид ризику	Зона впливу
1.	Політичний	Увесь спектр операцій ринку
2.	Економічний	Грошові операції ринку
3.	Культурний	Попит споживачів ринку
4.	Виробничий	Зобов'язання суб'єкту ринку
5.	Адміністративний	Правове поле ринку

Незважаючи на те, що ризик трактується виключно як негативне явище, він має свої важливі функції: захисну (забезпечення гарантій), регулятивну (поборення консерватизму), інноваційну (стимулювання пошуків вирішення проблем) та аналітичну (аналіз альтернатив рішень). Тож, хоч культурний ризик і змінить пріоритети споживачів, показник цієї похибки може виявитися ефективнішим і більш економічно вигідним за

попередній. Втім, політичний ризик, що діє на всі операції на ринку, однозначно призведе до погіршення стану усіх учасників ринку.

Управління ризиками – одна із важливих відповідальностей менеджера соціокультурної діяльності. З огляду на те, що кризова ситуація потребує вживання швидких і невідкладних заходів, менеджери послуговуються розробленими способами виходу з кризи: наприклад, осягають нові сфери соціокультурного бізнесу, застосовують різке зниження цін на товари та послуги, відмовляються від існуючої спеціалізації, скорочують або диверсифікують витрати, прибігають до масового звільнення, релокації або переорієнтації, використовують методи реорганізації та перероблюють стратегію фірми тощо.

Саме тому соціокультурні менеджери мають володіти цілим спектром вагомих рис та компетентностей задля успішного функціонування. Зокрема, вони мають володіти навичками розрішення кризових ситуацій не тільки у соціально-культурній, але й освітній та фінансовій сферах. Також вони мають бути обізнані у культурології, мистецтвознавстві, інформаційних технологіях, маркетингові тощо.

Окрім того, такі менеджери зазвичай володіють певним обсягом професійно-творчих умінь, а суттєвою перевагою є знання іноземної мови. Прагнучи до підвищення ефективності і подальшого розвитку регіонального туризму, менеджери соціокультурної діяльності мають вміти вчасно реагувати на зміни у навколишньому середовищі, зберігати фінансову стійкість проектів та заходів у кризових ситуаціях, бути гарними ризик-менеджерами і вміти вправно співпрацювати із мас-медіа.

З огляду на те, що робота соціокультурного менеджера багато в чому комунікативна, він має володіти мистецтвом толерантного спілкування, вміти підтримувати як дружні, так і ділові стосунки, уміло розділяючи особистісні відносини від відносин усередині трудового колективу. Такий менеджер має бути гарним оратором, а також вміти мотивувати працівників.

Існує ще багато рис, які не завадили б менеджеру соціокультурної діяльності, проте варто перейти до питання того, які посади можуть займати випускники поданої спеціальності. Варто зазначити, що штатний розклад багатьох установ соціокультурної сфери не включає менеджера соціокультурної діяльності. Однак стануть у нагоді посади таких провідних фахівців та спеціалістів, як директор, художній керівник, івент-менеджер або менеджер спеціальних подій, проектний менеджер, агент зі зв'язків із громадськістю, арт-експерт тощо.

1.3. Вітчизняний та міжнародний досвід управління соціокультурною діяльністю як складовою туристичного розвитку регіону

У цьому підрозділі було поставлено за мету дослідити специфіку менеджменту соціокультурної діяльності різних країн світу з українським соціокультурним управлінням. Ефективний аналіз вітчизняного та міжнародного досвіду управління соціокультурною діяльністю як складовою туристичного розвитку регіону забезпечить покрокова схема, репрезентована у таблиці 1.3. Схема, у якій кожному нумерованому етапу відповідає певний фактор аналізу, буде застосована до визначених країн.

Таблиця 1.3

Схема аналізу управління соціокультурною діяльністю як складовою туристичного розвитку

№	Етапи аналізу	Фактор аналізу
I.	Визначення об'єкту та предмету аналізу	Конкретний захід, який є особливо прикметним для соціокультурного досвіду країни в аспекті регіонального туризму
II.	Перелік складників управлінської ланки	Якогомога повніший перелік організаторів заходу або менеджерів, які приймали певне рішення чи здійснювали управління ситуацією, що визначені об'єктами I етапу
III.	Опис прикметних методів реалізації управлінського впливу	Детальний опис специфічних методів, засобів або способів управління, які виявилися вагомими і вплинули на успішне розрішення ситуації або проведення заходу

№	Етапи аналізу	Фактор аналізу
IV	Аналіз впливу управлінських рішень на туристичну галузь	Дослідження впливу, який здійснили описані у II пункті на туристичну галузь відповідного регіону аналізованої країни
V.	Зіставлення описаного досвіду з аналогічним українським	Порівняння попередньо описаної ситуації з аналогічними вітчизняними (за наявності), зіставлення методик соціокультурного впливу на туристичний розвиток різних країн

Почнемо із Німеччини, проаналізувавши її фестивальність як основний каталізатор розвитку туристичного профілю регіонів. Найбільш поширеним видом туризму в Німеччині є подієвий туризм, коли особа відвідує певну територію заради одного масштабного заходу. У цьому плані є прикметними популярні фестивалі країни, які залучають тисячі туристів кожен рік. Такі фестивалі охоплюють іноземних туристів і мають великий вплив на розвиток регіону, в якому вони проводяться.

Досвід управління соціокультурною діяльністю в Німеччині ґрунтується навколо нормативного положення Конституції Федеративної Республіки про свободу мистецтва. Державна влада, хоча й контролює цільове використання коштів у сфері культури, все ж майже не регулює соціокультурні відносини на національному та регіональному рівнях. Усі федерації мають особистий «культурний суверенітет», тож мають можливість провадити соціокультурну діяльність на власних законах.

Розглянемо особливості управління одним з найбільш популярних фестивалів Oktoberfest («Фестиваль жовтня»), що проходить у Мюнхені. Він є найбільшим заходом у світі, присвяченим виробленню і споживанню пива. Ґрунтуючись на гастрономічній історико-культурній спадщині, цей захід являє собою загальні збори різних прошарків суспільства, об'єднаних єдиною кулінарно-споживчою метою. Регуляція соціально-культурних подій на фестивалі включає у себе з-посеред іншого: організацію кемпінг-містечка для туристів; узгодження музичного сектору дозвілля і співпрацю із виконавцями; розміщення пивних стендів та закладів швидкого харчування

на території проведення заходу; контроль за прикрашанням території та подальшим прибиранням.

Організатори фестивалю працюють на засадах волонтерства, залучаючи державні кошти та санації учасників задля проведення заходу, у той час як вхід для відвідувачів вільний. До команди фестивалю входять: власники компаній з вироблення пива П. Інзелькаммер, К. Шоттенхамель; член Мюнхенської міської ради А. Бергер; директор фестивалю і відповідальна особа за економічний розвиток міста К. Баумгартнер; бургомістр Мюнхену Д. Райтер та ін. Медичне обслуговування надає Червоний Хрест, а безпеку гарантує місцева поліція.

Серед прикметних заходів організації фестивалю, що сприяють залученню туристів, можна виокремити: створення бренду заходу (подання унікального мюнхенського пива); доступність (приміщення для дітей, вбиральні для людей з обмеженими можливостями пересування, пільгові ціни), збереження культурної спадщини (національні вбрання офіціантів, національна музика) та ін. Ці заходи стали вагомими важками впливу на розвиток туристичної галузі мюнхенського регіону, адже останній фестиваль зібрав майже 7 мільйонів відвідувачів.

Подібним українським проектом можна вважати гастрономічний фестиваль «Буджакфест», який охоплює десять населених пунктів Одещини (Південна Бессарабія). На відміну від Oktoberfest, він проходить наприкінці серпня у щоразу нововизначеному місці і включає у себе не тільки кулінарну, але й освітньо-виховну складову, адже залучає учнів Одеської області до вивчення гастрономічної спадщини. Він проводиться за підтримки Українського культурного фонду та Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. Заходами на «Буджакфест», які реалізуються задля залучення туристів, є: збереження культурної спадщини (національні вбрання офіціантів, національна музика та гастрономія); науково-методична робота (дослідження і каталогізація кулінарної спадщини); розважальна діяльність (майстер-класи, конкурси для дітей та

ін.). Проте число відвідувачів фестивалю обмежене, що є результатом недостатньої популяризації заходу і відсутності адекватної інфраструктури (у місцях проведення фестивалю – селах – немає місць розміщення туристів, дібратися до селищ важко тощо).

Регулювання соціокультурної сфери у Франції є зразком дуже коректного, не авторитарного державного впливового пріоритету. Культурними об'єктами тут вважаються не тільки типові вироби мистецтва, нематеріальна культурна спадщина, але й сфера креативного дизайну, а також здобутки національної кухні. Регулювання сферою соціально-культурного життя суспільства здійснює Міністерство культури Франції.

Державне фінансування сфери кіновиробництва у Франції чи не найвище з усіх європейських країн. Однак більшість фінансових ресурсів призначено для дистрибутивних цілей та кінопоказу. Так, ми спробуємо порівняти між собою підходи до управління кінофестивалями Франції та Одещини. У французькому місті Канни щорічно проводиться однойменний Міжнародний Кінофестиваль. Його місією засновники визначають привертання уваги до фільмів і підвищення їхнього авторитету з метою сприяння розвитку кіно та кіноіндустрії в усьому світі, а також популяризації кіно на міжнародному рівні.

Постійна команда Каннського Фестивалю налічує приблизно 30 осіб, але її кількість поступово зростає протягом року, щоб досягти приблизно 700 осіб безпосередньо під час заходу. Організаторами Фестивалю є Айріс Ноблох, президент кінозаходу, і Тьєрі Фремо, виконавчий директор. Управлінські заходи на Фестивалі, спрямовані на залучення туристів, включають: показ перспективних фільмів в усіх жарових категоріях; висвітлення події в ЗМІ на міжнародному рівні; організація Village International (нетиповий мультикультурний кемпінг); трансляція відкриття й закриття Фестивалю у кінотеатрах світу наживо; відкриті кінопокази і концерти у Каннах; провадження програми для ентузіастів кіно «Три дні в Каннах» (залучення молоді до числа відвідувачів) тощо.

В Одесі проходить Міжнародний Кінофестиваль (ОМКФ) українського виробництва. У його регламенті прописано, що його метою є підтримка та розвиток кінематографу в Україні. Засновником Фестивалю є ТОВ «Український кінофестиваль» в особі Вікторії Тігіпко. ОМКФ став одним із численних важків розвитку туристичної галузі Одещини через заходи, реалізовані на Фестивалі: показ ексклюзивних прем'єр фільмів; показ іноземних культових фільмів; традиційна церемонія відкриття на Потьомкінських сходах у супроводі живого симфонічного оркестру; залучення волонтерів для роботи на Фестивалі; влаштування «Кіноринку» (дискусійна платформа); організація навчальної мистецької школи ОМКФ; ретроспективні покази фільмів та ін.

Судячи з наведеної інформації, можна зробити висновок, що у плані залучення туристів ОМКФ має перевагу над французьким Фестивалем. ОМКФ має ширший спектр залучення, адже надає перевагу так званим мейнстрім-фільмам, які зрозумілі для більшості глядачів, тоді як Каннський Фестиваль залучає артхаусні дебюти. Також якщо на французькому Фестивалі працюють залучені кінокритики, то на Одеському КФ журі виступають глядачі, що сприяє збільшенню аудиторії заходу із року в рік. Безкоштовні відкриті покази, безоплатні заявки на участь у роботі й участі на ОМКФ також є важелями його превалювання як туристичного заходу.

Велика Британія є великим осередком для освітньо-навчального туризму. Тому соціально-культурна сфера почасти підпорядкована освітній політиці країни. Велика Британія не має конституції, через що важко визначити єдиний документ, який би регулював соціокультурну галузь, проте існує перелік нормативів, які використовуються як інструкції до дій. Водночас державна влада у Британії максимально відсторонена від соціокультурної сфери і майже не фінансує її.

Державними органами, які контролюють функціонування соціально-культурної сфери, є Рада мистецтв, яка санаційним методом фінансує майже усі культурні інституції, і Департамент національної спадщини, урядова

організація, яка фінансує декілька принципово важливих закладів культури – головним чином музеї та бібліотеки. Через це багато позадержавних неприбуткових організацій (фонди, асоціації тощо) підпорядковуються Асоціації спонсорства, яка шукає і підбирає можливі форми спонсорвання для конкретної установи.

Освітній туризм у Великій Британії приваблює мандрівників елітарним характером освіти, визнаної у світі, гарною інфраструктурою та можливістю удосконалити мовні навички. Навчальний туризм включає у себе не тільки власне студіювання у приватних чи державних школах або пансіонатах, але й знайомство із історичною та культурною спадщиною Англії, Шотландії та Уельсу шляхом заздалегідь оплачених екскурсій.

Наразі у Британії існує більше а тисячу різноманітних лінгвістичних програм (серед них, наприклад, ІТЕК та Embassy CES тощо), що категоризовані за певними факторами: віком, рівнем володіння мовою, періодом навчання тощо. Усі вони є оплачуваними, проте на них можна взяти освітній кредит або отримати стипендію, що покриватиме частину витрат. Також існують окремі програми грантів для іноземців. До освітнього туризму залучаються широкі групи туристів за видом діяльності і цільовим спрямуванням: для дітей з пріоритетом на розвиток мовленнєвої складової; для студентів з можливістю навчання у провідних університетах країни; для дорослих влаштовуються бізнес-тури з підвищенням кваліфікації.

Багато таких освітніх турі пропонують культурну програму, а деякі них забезпечують проживання в локальній сім'ї. Останнє виступає дуже привабливим для туристів, адже означає знижену вартість оплати за проживання, постійну мовленнєву практику та пізнання культурних традицій іншого народу «зсередини». Освітній туризм також може бути сконцентований додатково на культурній або спортивній складовій – це виражається у першому випадку в професійному навчанні футболу, гольфу, тенісу та ін. видам спортивного мистецтва, а у випадку другого – в участі у екскурсіях, відвідуванні музеїв, театрів, кінотеатрів тощо. Деякі програми

пропонують навіть отримання навичок з програмування чи управління кібербезпекою.

Дослідження Одеського національного економічного університету показують, що в Україні активніше розвивається ринок внутрішнього освітнього туризму, ніж зовнішнього. Це означає, що освітніми туристами виступають переважно самі українці, які подорожують всередині країни. Закінчення певних шкіл або таборів гарантують учаснику отримання дипломів або сертифікатів, які, втім, діятимуть тільки на території країни, але визнаватися будуть не всіма освітніми структурами. Тож участь у таких програмах здійснюється скоріше через підвищення окремих компетенцій, ніж задля вагомих документів.

Варто звернути увагу на те, що внутрішній ринок теж дає свої переваги, адже тенденція створення в країні мовних шкіл стає альтернативою туристичним мандрівкам, сконцентровуючи грошові потоки всередині держави. Проте спектр послуг, пропонований цим ринком, менший за британський, бо український освітній туризм сконцентрований більшою мірою на здобувачах освіти, тоді як дорослі позбавлені можливості користуватися його послугами. Водночас український освітній туризм, хоч і не пропонує великого різноманіття програм, все ж більш доступний для туристів внаслідок більш оптимальної цінової політики та державної фінансової підтримки.

Позаяк організаційний туристичний процес у Італії вже налагоджений, державна влада в країні приділяє увагу екологізації туристичної галузі і визначає пріоритетними питаннями економне використання локальних ресурсів. Задля цього було створено перелік фінансованих з бюджету програм-інструкцій, що регулюють соціально-культурну діяльність в різних регіонах і популяризують унікальну самобутність країни. Аби підвищувати екологічну свідомість у туристів та обслуговуючого персоналу, урядом було створено податкові знижки та запроваджено фінансову допомогу, також державна влада створює позитивний клімат для позаурядових інвестицій.

Усі ці управлінські заходи стали причиною того, що більшість грошового обороту країни забезпечена саме туристичною діяльністю. Система прийому туристів розгалужена і поділена на рівні – національний (державний), обласний та місцевий. Дослідники визначають італійський потік туристів як більшою мірою молодіжний, що пов'язано із відносною дешевизною місцевої інфраструктури.

Для Італійської держави найбільш характерним різновидом туризму є культурно-пізнавальний вид. Через це надзвичайно високим рівнем фінансування вирізняються так звані «мистецькі міста» Італії, серед яких – Рим, Мілан, Флоренція, Венеція та ін. Усі архітектурні пам'ятки й ансамблі, фінансуються головним чином за державний кошт або з добровільних санаційних внесків. Італія також має найбільшу серед країн світу кількість офіційно зареєстрованих об'єктів історико-культурної спадщини. Завдяки цьому, а також через наявність Ватикану у країні популярний релігійний туризм.

Візитівкою Південної України є велике розмаїття архітектурних комплексів. Власне, лише в Одесі таких пам'яток більше сотні. Тому Одещина має кількісно придатний матеріал для розвитку культурно-історичного туризму. До його переваг у порівнянні з іншими відомими містами України та навіть світу можна віднести багатонаціональність краю, яка дозволила в одному місті сконцентруватися пам'яткам різних національностей та релігій, а також багатовіковий історичний досвід Одеси, який зумовив поєднання у архітектурних об'єктів рис різних мистецьких епох.

Однак хоча Одещина знаменита потужним зовнішнім та внутрішнім ринком туристичної галузі, від подальшого збільшення обсягу туристичних інвестицій її утримує погано розвинена інфраструктура, недостатня місткість готелів, перешкоди у розробці культурного потенціалу міст та селищ навколо адміністративного центру області. Багато архітектурних ансамблів в Одесі знаходяться у критичному стані. Регулюванням питань з культурної

спадщини в одеському регіоні займається Департамент культури, національностей, релігій та охорони об'єктів культурної спадщини Одеської обласної державної адміністрації. У каденцію установи входить також практика реставрації пам'яток архітектури, яка не реалізується належним чином через неякісний рівень робіт, нелегальну реконструкцію об'єктів спадщини, а також приватну форму власності деяких пам'яток. Існують також групи аматорів-ентузіастів, які готові реконструювати пам'ятки за власний кошт, проте без державної підтримки ця ініціатива носить частковий характер.

Інші населені пункти регіону також мають певні проблеми із туристичними об'єктами. Подібний до італійського фокус на екологічний туризм простежувався в екологічному парку «Картал» на території Ренійської громади у селі Орлівка до того моменту, як державою була проведена децентралізація. Значні зміни у владній структурі вплинули на роботу парку і спричинили перевезення з нього в інші регіони його особливості – стада європейських водяних буйволів. Це призвело до суттєвого зниження потоку туристів у Бессарабії.

Також через вивезення стада постраждав запланований на майбутнє проект з виробництва моцарелли, який мав би працювати за рахунок сторонніх інвестицій туристів. Програма розвитку екологічного туризму придунайського сектору Чорного моря, яка мала об'єднувати три країни (Україна-Молдова-Румунія) і сприяти співпраці між ними, була призупинена у зв'язку із збройним наступом Російської Федерації. Невелике місто Вилкове на півдні Одещини, знане у країні як «українська Венеція», хоч і зберегло свою автентичність, однак не стало місцем перебування пересічного туриста через незручність інфраструктури та недостатньо сильну маркетингову стратегію.

Цікавий досвід управління соціокультурною діяльністю демонструють країни азійського регіону. Наприклад, Японія прикметна своєю національною туристичною програмою «Двосторонній туризм XXI», що

направлений на розвиток міжнародних зв'язків країни. Найбільш популярний різновид туризму у Японії – це внутрішній туризм, який розвивається за рахунок серйозного ресурсного потенціалу держави. Державна влада у сфері туризму сконцентрована у руках Ради з туристичної політики. Південнокорейська Республіка стала місцем зародження нового виду туризму – «корейської хвилі», що являє собою туризм з метою побувати у якомусь визначеному місці, прикметному для певного серіалу чи фільму, або з метою відвідати концерт виконавця. Цьому посприяла популяризація культурного надбання країни на міжнародному рівні. Китайська держава, у свою чергу, вивела екологічний туризм на новий щабель розвитку, проспонсорувавши вироблення додатку, у якому зменшення вуглекислих відходів заохочуються засадженням території. На жаль, український туристичний бізнес надає замало уваги подібним інноваціям.

Досвід Сполучених Штатів Америки та вплив цієї держави на соціально-культурний розвиток не тільки всередині країни, а й далеко за її межами неможливо переоцінити. Можна стверджувати те, що унікальне для США соціокультурне поняття «американської мрії» впливає майже не усі сфери життя суспільства – від туристичної галузі до економічної сфери. Схарактеризувати це поняття можна так: американська мрія – це тверда впевненість у тому, що за достатньої працьовитості кожен може досягти відповідного рівня успіху. Таке твердження стало популярним у державі через її надзвичайну мультикультурність, яку необхідно було об'єднати зрозумілою і прийнятною для більшості ідеєю.

Ідея американської мрії активно експлуатується соціально-культурними інституціями Америки: сферою кіновиробництва, книгодрукування, економічною галуззю тощо. Віра у шанс на успіх притягує до держави сталі потоки туристів й емігрантів. Українська держава тільки в останні роки виробила дієву ідеологію, проте спроби це зробити простежуються ще за час правління П. Порошенка. Але популярність

України та її інфраструктурні проблеми наряду з економічною кризою не дозволяють по-справжньому втілити цю доктрину в життя.

Викладений у даному підрозділі матеріал дозволяє зробити висновки про те, що система соціокультурного впливу на розвиток туристичної галузі в описаних країнах відчутно ліпша за українську, незважаючи на те, що подекуди потенціал української культурної спадщини вищий за інші. Тож Україна потребує основоположних змін у процесі надання туристичних послуг, а також підвищення ступеню фінансування соціокультурної сфери. Війна становить додаткову загрозу знищення культурних об'єктів нашої держави, тож видатки на їхній захист мають стати обов'язковими і реалізованими невідкладно.

Висновки до Розділу 1

Перший розділ дипломної роботи був зосереджений на спробах схарактеризувати сутність соціокультурної діяльності та її специфіки, розтлумачити її вагому роль у підживленні туристичних тенденцій, а також дати пояснення явищу соціокультурного менеджменту й порівняти досвід управління соціокультурною складовою життя різних країн світу із українським досвідом.

У висновках до першого розділу ми прагнемо надати деякі узагальнюючі рекомендації щодо провадження керівного впливу у соціокультурній сфері з метою популяризації регіонального туризму та покращення його економічних показників. Проект таких пропозицій представлений у таблиці 1.4, а опис його складових висвітлений нижче.

Таблиця 1.4

Заходи щодо популяризації регіонального туризму

№	Соціокультурна діяльність	Вид туризму
1.	Організація гастрофестивалів	Гастрономічний туризм
2.	Пільги у сфері кіновиробництва	Подієвий туризм
3.	Створення наглядової Ради з питань екологічного туризму	Екологічний туризм
4.	Виведення архітектурних ансамблів з	Історико-культурний,

№	Соціокультурна діяльність	Вид туризму
	приватної власності	релігійний та подієвий туризм
5.	Створення локальних відомств з популяризації регіонального туризму	Більшість
6.	Заохочення співпраці між представниками державної влади та носіями культурної спадщини	Більшість
7.	Створення пільгових освітніх програм для іноземців	Освітній туризм

Сильний потенціал національної української кухні дозволить популяризувати в Україні гастрономічний туризм, а надання фахівцям кіногалузі пільгових умов для виробництва кінопродукту стане першим кроком на шляху до виведення українських фільмів на міжнародну арену. Рада з питань екологічного туризму буде органом контролінгу коректного розвитку еко-туризму і перешкоджатиме проблемам забруднення.

Архітектурні об'єкти, виведені з приватної власності, залучать історико-культурних туристів та стануть предметом вивчення місцевих туристичних відомств з метою розвитку регіонального туризму. Пільгові освітні програми для іноземних громадян можуть суттєво збільшити обсяги освітнього туризму в Україні, а співпраця між держслужбовцями та носіями культурної спадщини полегшить задачу каталогування соціокультурних об'єктів нашої держави.

Однак варто також зазначити, що надання пропозицій щодо проекту розвитку туризму у конкретному регіоні потребує серйозних досліджень, проведених за допомогою різномірних методів. Тому у наступному розділі після детального вивчення специфіки Одеського регіону буде запропоновано доцільніший і конкретніший план з економічного розвитку туристсько-соціокультурної сфери області.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ТУРИСТИЧНОГО РОЗВИТКУ ОДЕСЬКОГО РЕГІОНУ

2.1. Організаційно-економічна характеристика поточного стану менеджменту соціокультурної діяльності в Одеському регіоні

Для дослідження з сучасного стану соціокультурного менеджменту в Одеському регіоні, послідовно відображено нижче у цьому підрозділі, не тільки було використано літературні джерела, але й було залучено зовнішнього експерта – культуролога, володаря Обласної премії ім. Р. М. Палецького, директора Комунальної установи «Обласний центр національних культур у м. Рені» Мунтян М. Експертові було поставлено перелік питань, що стосувалися практичних аспектів менеджменту соціокультурної діяльності в Одеському регіоні. Відповіді експерта наведені у Додатку А.

Серед тих організацій, що провадять соціокультурний менеджмент на території Одещини, експерт назвала Комунальну установу «Обласний центр національних культур у м. Рені»; Департамент культури, національностей, релігій та охорони об'єктів культурної спадщини Одеської обласної державної адміністрації; Одеську обласну універсальну наукову бібліотеку ім. М. С. Грушевського; Одеський обласний центр української культури; Філію АТ «НСТУ» «Одеська регіональна дирекція»; компанію «Вишиванковий фестиваль»; Одеський історико-краєзнавчий музей; Благодійний фонд «Корпорація монстрів»; Громадську організацію «Центр розвитку Бессарабії»; Вікторію Тігіпко як засновницю Одеського Міжнародного Кінофестивалю; Громадську спілку «Національна туристична організація України». При цьому Мунтян М. зацентрувала увагу на тому, що це лише частина і таких організацій набагато більше.

Як бачимо, експерт навела приклади як державних установ, так і громадських організацій, причому обидві частки рівномірні за обсягом. Ми

попросили експерта також порівняти вплив державної влади та вплив підприємців-ентузіастів на розвиток соціокультурної сфери регіону, визначивши, який з них є більш ефективним. На думку культуролога, ефективнішим можна вважати державний вплив, хоча культура «...недостатньо цінується державними структурами» і бюрократія «...у сфері культури дуже висока, багато закладів дублюють одні й ті самі функції». Вихід з тенет бюрократії експерт бачить у самофінансуванні культурної сфери, а також у коректному завершенні процесу реструктуризації, розпочатому державою. Управлінський вплив підприємців, навпроти, культуролог бачить зовсім неефективним, називаючи уникнення ними податків суцільною проблемою. Проте при цьому погоджується з тим, що «...у одиниць все ж виходить створити якісний продукт».

Для прояснення організаційної структури менеджменту соціокультурної діяльності регіону та водночас ролі державних і приватних структур у розвитку соціокультурної сфери Одещини співвіднесемо такі установи і сфери й напрями їхньої управлінської відповідальності.

Комунальна установа «Обласний центр національних культур у м. Рені» (КУ «ОЦНК у м. Рені») здійснює регулювання у сферах охорони здоров'я, освіти, культури та інших соціальних сферах, крім обов'язкового соціального страхування. Пріоритетним напрямом діяльності КУ «ОЦНК у м. Рені» виступає культурно-просвітницький напрям, проте серед функцій установи також наявні масово-просвітницька, інформаційно-популяризаторська, науково-дослідна та організаційно-методична.

Департамент культури, національностей, релігій та охорони об'єктів культурної спадщини Одеської обласної державної адміністрації регулює діяльність усіх соціокультурних установ області та виконує наступний перелік функцій: здійснення державного впливу в сфері культури, охорони об'єктів культурної спадщини, державної мовної політики та міжнаціональних відносин; заохочення розвитку української нації, забезпечення прав національних меншин на свободу світогляду й

віросповідання; забезпечення свободи культурно-мистецької діяльності; забезпечення доступності культурних послуг для громадян; сприяння налагодженню міжконфесійних та міжнаціональних відносин, збереженню і розвитку самобутності національних меншин, а також задоволенню національно-культурних потреб закордонної діаспори українців; захист прав професійних творчих працівників, соціальний захист працівників соціокультурних підприємств, установ, організацій, а також їх клієнтів; формування цілісного культурно-інформаційного простору; захист якісного культурного продукту; захист об'єктів культурної спадщини та ін.

Одеська обласна універсальна наукова бібліотека ім. М. С. Грушевського (Одеська ОУНБ ім. М. С. Грушевського) регулює роботу усіх державних бібліотек області і надає такі послуги: надання інформації та книжних видань відвідувачам бібліотеки; користування доступом до електронних баз та електронного каталогу; замовлення книг в інших бібліотеках України; проведення тематичних культурних та краєзнавчих заходів; користування унікальними фондами відділу мистецтв; користування комп'ютерами та Wi-Fi; користування електронною читальною залом; консультації провідних фахівців бібліотеки; курси з основ комп'ютерної грамотності; курси з української мови в рамках проекту «Одеса україномовна»; курси з фото- та відеомайстерності; курси з інтернет-банкінгу; проведення науково-популярних лекцій; кінопоказ; долучення до гуртку «Шашки Го»; заняття з йоги; участь у творчих проектах «Театральна вітальня», «Зірки Одеси», «Літературний сад» та «Бібліотека проти самотності».

Одеський обласний центр української культури (КУ «ООЦУК») є комунальною установою, метою якої є збереження і розвиток української культури регіону. Серед функцій, які виконує установа, варто назвати: збереження осередків традиційної народної творчості; сприяння діяльності та розвитку фольклорно-етнографічних ансамблів та художніх промислів; здійснення методично-наукового забезпечення діяльності соціокультурних

установ; популяризація української культури. Установа складається з трьох відділів, серед яких: відділ народної творчості, фольклору та етнографії; науково-методичний відділ; відділ декоративно-прикладного мистецтва. При цьому кожен із відділів провадить власну незалежну діяльність: перший відділ займається безпосередньо організацією та контролінгом проведення свят, обрядів, фестивалів фольклорного спрямування тощо; другий відділ позначений збором та каталогізацією інформації щодо соціокультурних закладів області та ін.; нарешті, третій відділ працює із майстрами народного ужиткового мистецтва, проводить виставки тощо. Установа видає найбільш активним і успішним менеджерам та просто популяризаторам соціокультурної діяльності премію ім. Р. М. Палецького, започатковану з 2008 року.

Філія АТ «НСТУ» «Одеська регіональна дирекція» є частиною регіонального мовлення Національної суспільної телерадіокомпанії України. Як і альма-матер, вона базується на прагненні захищати свободу в Україні, надавати суспільству достовірну та збалансовану інформацію про Україну та світ, налагоджувати громадський діалог задля зміцнення суспільної довіри, розвитку громадянської відповідальності, української мови та культури, особистості та народу України. Регіональна дирекція ставить за мету об'єднувати різноманітну країну, збільшуючи зацікавленість та обізнаність всіх про своєрідність та неповторність кожної з її частин, працюючи за принципом «немає центру та периферії – є єдина велика Україна».

Громадська організація «Вишиванковий фестиваль» на чолі із Мажаровою Н. займається організацією однойменного фестивалю в Одесі, приуроченого до Дня Державного Прапора та Дня Незалежності, вже тринадцять років поспіль. Команда фестивалю працює на волонтерських засадах і утворена системою різноманітних управлінських напрямків: прес-служба, медіа-служба (фото- та відеозйомки), PR, фандрайзинг (робота з партнерами), волонтерська служба, технічна служба тощо. «Вишиванковий

фестиваль» є найбільшим недержавним патріотичним заходом нашої держави.

Одеський історико-краєзнавчий музей (КУ «ОІКМ») здійснює регулювання діяльності усіх державних музеїв області та має коло власних обов'язкових функцій, зокрема: проведення екскурсій; збереження і популяризація експонатів музею; забезпечення належних умов і догляду за елементами експозиції музею тощо.

Благодійний фонд «Корпорація монстрів» на чолі із Ножевніковою К., володаркою Ордону Княгині Ольги III ступеня, провадить некомерційну діяльність, яка включає з-поміж іншого: надання медичної допомоги; фінансова та матеріальна допомога медичним закладам; фінансова та матеріальна допомога випускникам дитячих будинків та незаможним особам; гуманітарна допомога особам, які опинилися у складній життєвій ситуації; допомога у боротьбі із поширенням COVID-19; фінансове та матеріальне сприяння Збройним силам України та ін.

Громадська організація «Центр розвитку Бессарабії», керована Кічуком Я., ректором Ізмаїльського державного гуманітарного університету, ставить перед собою низку завдань: сприяння розвитку інфраструктури міст і сіл Одещини; залучення інвестицій для території Бессарабії; заохочення творчого потенціалу дітей; відродження спортивних та культурних традицій тощо. Організація в тому числі працює у руслі наступних напрямків: економічний розвиток; культура; освіта; здоров'я і спорт; екологія; робота із мас-медіа.

Одеський Міжнародний Кінофестиваль (ОМКФ) вже згадувався у попередньому розділі цієї роботи. Його засновницею виступає Тігіпко В., нині голова Товариства з обмеженою відповідальністю «Український кінофестиваль». Його створення було здійснено з метою популяризації якісного інтелектуального кіно серед українських глядачів, а також задля підтримки розвитку вітчизняного кінематографу в Україні та закордоном.

Громадська спілка «Національна туристична організація України» (ГС «НТО України») являє собою форму об'єднання приватних і державних підприємств туристичної галузі, створене задля сприяння її сталому розвитку в Україні. Для того, аби досягти такої цілі, ГС «НТО України»: координує та консолідує усі охочі до співпраці підприємства туристичної сфери, тис самим перетворюючи її на розгалужену мережу; популяризує національний та регіональний сектори туризму на внутрішньому ринку та закордоном; заохочує туристичні підприємства та потенційних партнерів працювати за єдиним зразком; здійснює контролінг за якістю туристичних продуктів і послуг і сертифікує їх за міжнародними стандартами; провадить діяльність у ролі стороннього експерта у сфері аналізу і оцінки впливу туристичної галузі на національну економіку, екологію і соціальну сферу; залучає інвестиції у туристичну сферу держави, а також консультує інвесторів тощо. Також одним із важливих завдань, які ставить перед собою організація, є праця із культурно-туристичними дестинаціями – місцями відвідування, що мають культурну й туристичну значущість. План роботи із ними включає: стратегічне планування; планування інфраструктури; популяризація та брендинг на внутрішньому та зовнішньому ринках; забезпечення принципу доступності; освітня діяльність серед мешканців дестинацій. ГС «НТО України» займається також лобіюванням інтересів підприємств туристичної сфери, впровадженням діджитал-технологій у галузі, створенням інформаційних пунктів з туристичних послуг в регіонах України та навчанням й підготовкою професійних кадрів для туристичної сфери.

Проаналізувавши діяльність усіх названих експертом організацій, можемо зробити висновок про те, що кожна установа здійснює певні соціокультурні завдання, тож може умовно бути віднесеною до певного створеного нами розряду. Унаочнення такої класифікації подане у таблиці 2.1 нижче. Відповідність конкретної організації присвоєному класифікатору забезпечується аналізом її функцій та сфер впливу, описаних раніше у цьому підрозділі.

Класифікація соціокультурних установ Одещини за розрядами

№	Соціокультурна установа	Розряд-класифікатор
1.	КУ «ОЦНК у м. Рені»	Організатор
2.	Департамент культури, національностей, релігій та охорони об'єктів культурної спадщини Одеської облдержадміністрації	Контролер
3.	Одеська ОУНБ ім. М. С. Грушевського	Популяризатор
4.	КУ «ООЦУК»	Організатор
5.	Філія АТ «НСТУ» «Одеська регіональна дирекція»	Організатор
6.	ГО «Вишиванковий фестиваль»	Популяризатор
7.	КУ «ОІКМ»	Популяризатор
8.	БФ «Корпорація монстрів»	Координатор
9.	ГО «Центр розвитку Бессарабії»	Організатор
10.	ОМКФ / ТОВ «Український кінофестиваль»	Організатор
11.	ГС «НТО України»	Контролер

З огляду на те, що усі установи рівною мірою виконують управлінські функції (планування, організація, мотивація, контроль, координація, регулювання) у своїх сферах впливу, доречно розподілити їх за розрядами, які б відповідали їхньому основному профілю діяльності. Створені нами класифікатори враховують специфіку діяльності аналізованих соціокультурних установ Одещини.

До групи «Організатор» ми віднесли такі установи, як: КУ «ОЦНК у м. Рені»; КУ «ООЦУК»; Філію АТ «НСТУ» «Одеська регіональна дирекція»; ГО «Центр розвитку Бессарабії»; ОМКФ (ТОВ «Український кінофестиваль»). Основним спрямуванням перелічених установ є безпосередня організація заходів соціокультурного характеру та втілення у життя виважених управлінських рішень щодо реалізації таких подій.

До групи «Контролер» входять: Департамент культури, національностей, релігій та охорони об'єктів культурної спадщини Одеської облдержадміністрації; ГС «НТО України». Ці організації відповідають за

здійснення контролю за діяльністю підрядних їм підприємств, а також мають можливість коригувати вектор їхнього розвитку.

Група «Популяризатор» прикметна такими установами: Одеська ОУНБ ім. М. С. Грушевського; ГО «Вишиванковий фестиваль»; КУ «ОІКМ». Призначенням цих організацій є поширення інформації про ті соціально-культурні події, які знаходяться у межах їхньої компетенції. Можливостей для провадження власних масштабних заходів у них немає (або такі заходи надто «локальні»), проте засобів для співпраці із мас-медіа або самостійного маркетингу достатньо.

Нарешті, група «Координатор» репрезентована єдиним представником – БФ «Корпорація монстрів». Подібні до цієї установи організації створені з метою координації і залучення сторонніх сил задля провадження суспільно корисної діяльності. Досягнення цілей такої установи уможливується шляхом активної співпраці із підприємствами цієї ж та іншої галузей.

Висвітливши організаційну характеристику поточного стану менеджменту соціокультурної діяльності в Одеському регіоні, варто перейти до економічної його складової. Проаналізуємо стратегічні плани розвитку і звітність за останні роки трьох організацій: Комунальної установи «Обласний центр національних культур у м. Рені», Філії акціонерного товариства «Національна суспільна телерадіокомпанія України» «Одеська регіональна дирекція» та Громадської спілки «Національна туристична організація» України.

Суттєво прояснять питання економічних результатів суб'єктів соціокультурної діяльності деякі фінансові показники, зокрема баланс ліквідності, загальний показник ліквідності, співвідношення статей витрат і доходів, аналіз діяльнісної та функціональної активності, а також стратегічного розвитку на найближчі роки та ін. Проаналізувавши обрані установи за описаними критеріями, спробуємо зробити висновок щодо економічного стану соціокультурної сфери Одещини, послуговуючись індуктивним методом.

Комунальна установа «Обласний центр національних культур у м. Рені» є неприбутковою організацією, хоча й має право провадити комерційну діяльність в межах визначеної сфери роботи. Баланс ліквідності підприємства, розрахований на основі його звітності за перше півріччя 2022 року, наведений у таблиці 2.2 нижче.

Таблиця 2.2 (тис.грн)

Баланс ліквідності КУ «ОЦНК у м. Рені» (I півріччя 2022 р.)

Активи		Пасиви	
A1	0	П1	0
A2	1052	П2	0
A3	0	П3	1052
A4	125040	П4	125040

Ми бачимо, що третя нерівність не виконуються. Це свідчить про те, що підприємство має проблеми із категорією запасів та інших активів, для яких потрібен певний час на реалізацію. Втім, це не є дивним, адже оборотних активів підприємство майже не має, бо фінансується виключно з бюджету держави. Інтегральний показник ліквідності в даному випадку дорівнюватиме $\lambda=1,6$.

У статті доходів підприємства зазначені виключно бюджетні асигнування (935562 тис. грн для першого півріччя 2022 та 960940 тис. грн для першого півріччя 2021 років). Тобто доходів від інших видів діяльності підприємство не отримувало. Проаналізуємо елементи витрат за обмінними операціями, що наведені у таблиці 2.3:

Таблиця 2.3 (тис.грн)

Елементи витрат за обмінними операціями КУ «ОЦНК у м. Рені»

Стаття	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Витрати на оплату праці	718988	694527
Відрахування на соціальні заходи	145784	142094
Матеріальні витрати	46373	54521
Амортизація	5816	5816
Інші витрати	-	690
Усього	916961	897648

Таким чином, можна зробити висновок про те, що бюджетних відрахувань підприємству ледь вистачає на виплати заробітної плати. Почати провадити комерційну діяльність та перейти на самоокупність не є можливим без належної підтримки держави. Також бачимо, що обсяг асигнувань скоротився на 2,6%, а використання бюджетних засобів організацією збільшилося на 2,1%, що говорить про некоректне і нецільове скорочення фінансування.

Акціонерне товариство «Національна суспільна телерадіокомпанія України» (як і її філія «Одеська регіональна дирекція»), згідно із законами України, веде прозору звітність. Спочатку розглянемо співвідношення її витрат і доходів, а також проаналізуємо специфіку напрямків її найбільших та найменших витрат (див. табл. 2.4):

Таблиця 2.4 (тис.грн)

Витратна звітність АТ «НСТУ» «Одеська регіональна дирекція»

Витрати	2021 рік	2020 рік
Витрати на собівартість	1565569	1168693
Адміністративні витрати	258261	217832
Витрати на збут	38459	31804
Інші операційні витрати	31160	42530
Фінансові витрати	631	468
Інші витрати	2048	97
Усього	1896128	1461424

Як бачимо, найбільшою інтенсивністю відрізняються витрати на собівартість продукції, що подорожчали на 25,4% порівняно із 2020 роком. Адміністративні та фінансові витрати збільшилися, відповідно, на 15,7% і 25,8%. Витрати на збут теж стали більшими на 17,3%. Єдиним видом витрат, що зменшилися, стали операційні витрати – вони подешевшали на 36,5%. Натомість кардинально зросла категорія інших витрат, сягнувши +95,3% порівняно із попереднім роком. Загалом витрати у 2021 році порівняно із 2020 роком зросли на 434 704 тис. грн.

Тепер складімо подібну таблицю для аналізу доходів підприємства (див. табл. 2.5). Графа доходу від реалізації втратила у 2021 році 0,8%, при

цьому операційний дохід збільшився на 9,7%. Категорія інших доходів суттєво збільшилася на 304,8%, що можна вважати дуже гарним результатом. Однак фінансових доходів у 2021 році взагалі не було, адже підприємство не розміщувало кошти на депозитному рахунку. Водночас це все одно погано вплинуло на статистику доходів, тож фінансові доходи статистично втратили 100%. Загалом організація збільшила свій дохід на 335 211 тис. грн.

Таблиця 2.5 (тис.грн)

Доходна звітність АТ «НСТУ» «Одеська регіональна дирекція»

Доходи	2021 рік	2020 рік
Дохід від реалізації	39400	39720
Інший операційний дохід	1819534	1643409
Інші доходи	237511	77923
Фінансові доходи	-	182
Усього	2096445	1761234

Для того, аби визначити найпродуктивніший напрям діяльності підприємства, варто зіставити його доходи й витрати і зробити відповідні висновки. Операційна діяльність підприємства виявляється найвпливовішою в плані успішності, адже приносить найбільший дохід. Найменші витрати організація здійснює на фінансову діяльність, проте водночас таке рішення приносить найбільші збитки (-631 тис. грн).

Нарешті, проаналізуємо вектори економічного розвитку, представлені Громадською спілкою «Національна туристична організація» України. До 2030 року спілка визначає своєю стратегічною ціллю забезпечити розвиток туризму як одного із драйверів соціокультурного та економічного розвитку регіону та створити конкурентоспроможну креативну економіку для збалансованого розвитку України.

Індустрія гостинності в державі наразі оцінюється у 3,7 бали з 7, а Одеський аеропорт розглядається як один із «шлюзів» туристів. Найсильнішими сторонами українського туризму визнано цінову конкурентоспроможність, сферу рекреаційно-оздоровчих послуг, ринок праці та трудові ресурси. У той самий час, недоліками української туристичної галузі є: забезпечення безпеки та захисту; екологічна стійкість; захист і

поступове вичерпання природних ресурсів; застаріла транспортна інфраструктура. Сферами необхідності кардинальних змін було обрано ринкову екосистему та державно-приватне партнерство, конкурентоспроможні туристичні продукти, а також державне управління. Отже, спілка вважає за необхідне реформувати ринкові відносини між державними посадовцями та приватними особами, аби створити спільно конкурентоспроможні туристичні продукти.

Експерт із соціокультурної діяльності Мунтян М. надала таку відповідь на питання про те, які потенційні шляхи розвитку соціокультурної діяльності і управління нею в Україні та Одеському регіоні зокрема є найбільш ймовірними: «Скоріше за все, неефективних менеджерів замінять професіонали. Галузь освіти вже позначилася позитивними зрушеннями: час для культури й туризму. Управлінці нашої сфери мають бути і культурологами, і менеджерами. Тільки тоді пройдуть вдачні реформи» (Додаток А).

2.2. Особливі риси управлінських заходів з соціокультурної діяльності в Одеському регіоні

Кожен регіон нашої держави має свою специфіку. Одеський регіон не є винятком, адже його головною особливістю є прикордонне розташування. Саме воно зумовило особливості економіко-політичного та соціокультурного розвитку цієї території. Історичний регіон Бессарабія, розташований переважно на території сучасної Молдови та частково – України (Чернівецька та Одеська області), вартий детальнішого розгляду в аспекті розуміння політико-економічної та соціокультурної перипетій Одещини.

За часів Української Народної Республіки Бессарабія юридично була приєднана до основної території держави на правах автономії, проте фактично українська влада на ці землі не поширювалася. Близько 1917 року Бессарабія поступово окупувалася румунськими військами, а вже у 1938 році становила єдине ціле із Буковиною та частиною Молдови, носячи

румунську назву Сучава. За утворення Молдовської АРСР Бессарабія відійшла до неї, будучи все ще окупованою Румунією. Пізніше, після «подвійної окупації» частини Одещини румунським військом і Радянським Союзом, у 1940 році кордон між Україною, Молдовою та Румунією був врегульований і набув теперішнього вигляду. Удо Буркхолдер, голова Місії Європейського Союзу з надання прикордонної допомоги Молдові та Україні (EUBAM), заявив, що Одеське прикордоння дотримується концепції «інтегрованого управління» [29, с. 14]. Варто зазначити, що український кордон в Одеському регіоні становить більше за тисячу кілометрів, або понад 600 км прямою лінією. З семи районів області один межує з Румунією, а п'ять – з Молдовою.

Спробуємо також створити загальну характеристику області, проаналізувавши її композицію та можливості та враховуючи особливості, що впливають на розвиток соціокультурної сфери в Одеському регіоні. Сучасний адміністративно-територіальний устрій Одещини складає 1190 населених пунктів, серед них міських – 52, сільських – 1138. Це дає розуміння про те, що регіон є потужною аграрною територією. Наявні 7 міст обласного значення: Одеса, Ізмаїл, Білгород-Дністровський, Іллічівськ, Котовськ, Теплодар та Южне.

Одеська область являє собою приморський та прикордонний регіон, адже тут проходять державні кордони з Румунією та Молдовою, а також область має вихід до Чорного моря. Тобто регіон розташований на перетині найбільш важливих міжнародних шляхів і включений у 2 маршрути міжнародних транспортних коридорів. Одещина є учасником міжрегіональних організацій Європи: Асамблея Європейських Регіонів, Робоча Співдружність Придунайських Країн, Чорноморське Економічне Співробітництво, а також має спеціальні економічні зони «Порто-франко» і «Рені» тощо. Найбільш прикметні галузі регіону – морська та транспортна. Регіон також відомий своїми природно-рекреаційними ресурсами, за

чисельністю яких займає третє місце в Україні після АР Крим та Львівської області.

За останніми даними перепису [32, с. 9-10], станом на 1 січня 2001 року, понад 25% від населення складають особи пенсійного віку, а трудові ресурси становлять близько 60% населення. За переваги українського населення, майже 45% становлять особи інших національностей (у порядку з найбільшого відсотку до найменшого): росіяни, болгары, молдовани, євреї, гагаузи, білоруси, поляки, вірмени, цигани, німці, татари, албанці, чехи, греки та ін. Ці наслідки історичного розселення народів територією Бессарабії привели до формування в області майже 70 громадських об'єднань національних меншин.

Представники меншин беруть активну участь в управлінських процесах, що сприяє забезпеченню злагоди між різними національностями Одещини. Із 1997 року обласний бюджет передбачає видатки на культурно-освітні потреби національних спільнот. Задоволення потреби у збереженні національної самобутності осіб національних меншин здійснюється шляхом збереження та популяризації традиційних осередків народної творчості, створення фольклорних центрів та проведення національних свят: фестиваль національних культур українського Причорномор'я «Суцвіття», всеукраїнський фестиваль чехів «Плес», свято зимових обрядів «Флоріле далбе», «Шезутуаре», свята болгарської культури «Трифон зарезан», «Пролетні празніці», «Георгієв ден», Собор болгар України та ін.

Економічний розвиток регіону буде коротко схарактеризований за галузями. Так, машинобудування та металообробка є одними із провідних галузей регіону, паливна промисловість прикметна своїми нафтопереробними заводами, галузь хімічної промисловості позначена негативними тенденціями, медична промисловість окреслена унікальними виробництвами і потужним потенціалом, харчова та легка промисловість дуже розвинені і надають найбільшу кількість робочих місць. Незважаючи на

значний перелік промислових галузей, сільське господарство залишається найважливішою ланкою економічного розвитку Одещини.

Найважливішими іноземними партнерами регіону залишаються (у порядку пріоритетності) Туреччина, США, Казахстан, Італія, Німеччина, Іспанія, Велика Британія, Болгарія, Греція, Швейцарія тощо. На території регіону провадять інвестиційну діяльність підприємства з майже 70 країн світу, що виводить Одещину на п'яте місце в Україні за обсягами іноземних інвестицій. Проте останнім часом розвивається тенденція до іноземного фінансування окремих проектів, задіяних на території області, а не підприємств.

Політика ціноутворення в регіоні регулюється Одеською обласною державною адміністрацією. Стабілізація економіки області проводилася шляхом [32, с. 97-98]: скорочення обсягів державного регулювання цін через застосування вільних цін; наближення цін до світових; поетапного скорочення дотації цін; встановлення граничних рівнів рентабельності та торговельних надбавок тощо. Таким чином, досягнення нормативних значень в Одеському регіоні є заслугою сумісної роботи Одеської облдержадміністрації та підприємницьких структур.

Таким чином, можемо виокремити окреслений перелік факторів історичної природи, які впливають на розвиток соціокультурної сфери Одещини. Перелік факторів та деякі їхні конкретні втілення на прикладах висвітлений у таблиці 2.6. Ці фактори обов'язкові до врахування не тільки вітчизняним, але й іноземним менеджерам соціокультурної діяльності, що мають за мету провадження активності на території Одеського регіону.

Таблиця 2.6

Прояви історичних факторів у соціокультурній сфері Одещини

№	Історичний фактор	Конкретний прояв
1.	Наявність кордону з Молдовою та Румунією, вихід до Чорного моря	<ul style="list-style-type: none">• Можливість зовнішньоекономічної діяльності• Можливість залучення іноземних інвестицій або участі в міжнародних проектах

№	Історичний фактор	Конкретний прояв
2.	Строкатий етнічний склад	<ul style="list-style-type: none"> • Пріоритетність масово орієнтованої, толерантної продукції та послуг • Специфіка національних культур • Мовленнєва диференціація
3.	Перевага сіл над містами	<ul style="list-style-type: none"> • Слабка інфраструктура
4.	Великий відсоток осіб літнього віку	<ul style="list-style-type: none"> • Низька цифрова компетентність • Низька платоспроможність
5.	Локальна регуляція ціноутворення	<ul style="list-style-type: none"> • Великі витрати на будівництво та оренду

Перейдемо до висвітлення стану соціокультурної сфери і її менеджменту в Одеському регіоні. Виховання і популяризація культурного елементу здійснюється, починаючи з галузі освіти, і керується Одеським обласним гуманітарним центром позашкільної освіти. Серед соціокультурних заходів, влаштовуваних ним, наявні конкурси художньо-естетичного циклу, зокрема Всеукраїнський конкурс «Таланти твої, Україно». Область має приблизно три тисячі аматорських колективів, з-посеред яких 150 художніх колективів зі ступенем «народний», а також більш ніж 50 художніх колективів зі ступенем «зразковий». Частина з них регулюється Одеським обласним центром художньо-естетичного виховання дітей і молоді.

До найбільш відомих закладів сфери культури в Одеському регіоні можна віднести, зокрема: Одеський державний академічний театр опери та балету; державну консерваторію ім. А. Нежданової; державну наукову бібліотеку ім. М. Горького; музичну школу ім. проф. П. Столярського; український музично-драматичний театр ім. В. Василька та ін. Заходи соціокультурного сегменту, що проводяться у області, включають: Міжнародний фестиваль оперного мистецтва «Золота корона», фестиваль української театральної класики пам'яті В. Василька, фестиваль джазового мистецтва пам'яті Л. Утьосова, літературно-мистецьке Шевченківське свято, фестиваль української книги пам'яті М. Грушевського, фестиваль народного

мистецтва «Тобі, Україно!», Всеукраїнський фестиваль гумору пам'яті А. Сиви тощо.

Одещина є найбільш багатонаціональною областю серед інших в Україні, тож врахування її різноманітної культури є важливим критерієм досягнення успіху для менеджера соціокультурної діяльності. В області діють спеціалізовані національні бібліотеки, проводяться обласні свята національних культур, на яких залучають національні колективи художньої самодіяльності. Великим кроком у розвиток державного регулювання міжетнічних відносин в регіоні стало формування Обласних центрів національних культур. Це унікальні установи, які функціонують виключно в Одеській області: Обласний центр української культури в м. Одеса, Обласний центр гагаузької культури у с. Виноградівка, Обласний центр молдовської культури у с. Новосільське, Обласний центр болгарської культури у м. Болград, Обласний центр національних культур у м. Ізмаїл та Обласний центр національних культур у м. Рені.

Поширюється інтеграція культури й мистецтва Одещини у творчий простір закордоння: найбільшими успіхами у цій галузі позначені взаємовідносини із Болгарією, Німеччиною, Румунією та Молдовою. Не в останню чергу цьому сприяє провідний характер туристичної галузі Одеського регіону. Стратегія розвитку туризму має на меті посилити зв'язок туризму з іншими галузями (зокрема культурою та соціальним регулюванням), підвищити екологічну свідомість суспільства, залучити притік іноземних інвестицій в регіон, а також посилити збереження та охорону культурної спадщини.

До історико-культурних елементів, які підживлюють туристичну галузь Одещини, відносимо: розкопки античних міст Тіри та Ніконії; фортецю у м. Білгород-Дністровський; культові архітектурні ансамблі у м. Одеса, Ізмаїл, Рені, Кілія тощо; археологічний, історико-краєзнавчий, літературний музеї; Одеські катакомби; Дунайський біосферний заповідник; Дунайські плавні; ландшафтний парк «Тилігульський»; ботанічний сад Одеського державного

університету ім. І. Мечникова та ін. Туристичні підприємства області вже розробили і здійснюють на практиці екскурсійні маршрути «Історичні та пам'ятні місця Одеси», «Літературна Одеса», «Храми Одеси», «До стін старої фортеці», «Штурм фортеці Ізмаїл», «Українська Венеція», «Простори Бессарабії» та багато інших. Обласна державна адміністрація регіону спільно із Інститутом проблем ринку і економіко-екологічний досліджень НАН України розробили концепцію розвитку екологічного туризму для Одещини.

Регіональна політика у сфері охорони культурної спадщини здійснюється у відповідності до переліку принципів, серед яких: децентралізація державної влади; єдиний інформаційно-економічний простір; тісна співпраця між державними органами влади та органами місцевого самоврядування; програмно-цільовий підхід; ефективне використання ресурсів. До планової діяльності в цьому напрямі включено охорону, збереження, популяризацію, каталогізацію культурного надбання.

Соціокультурна сфера Одеської області багато в чому підкорюється законам європейської інтеграції. У травні 2010 року була проведена Міжнародна конференція з питань євроінтеграції південного регіону України. За словами Терешка С., провідного спеціаліста Бюро європейської інтеграції Секретаріату Кабінету Міністрів України, регіональний аспект «...традиційно займає важливе місце в процесах європейської інтеграції та становлення ЄС» [29, с. 19]. Він вважає, що шлях до інтеграції не пролягає виключно через центр країни, адже південний регіон має великий потенціал завдяки можливостям Чорноморської та прикордонної зон.

В Одещині з 2008 до 2013 років мав місце соціокультурний проект, започаткований за співпраці Європейського Союзу та Програми розвитку ООН, під назвою «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду». Цей проект мав на меті створити сприятливе середовище для успішного розвитку громад шляхом посилення їхньої самоорганізації та розроблення громадських ініціатив з використанням методики соціальної мобілізації. Фінансування проекту здійснювалося Європейською Комісією.

Сороковський А., генеральний директор Регіонального фонду підтримки підприємництва в Одеській області, впевнений, що повноцінні відносини «...в сфері культури і освіти обречені на застою без взаимовигідного співробітництва в економічній сфері, а взаємодія на рівні суб'єктів господарювання неможливо без культурного діалогу» [29, с. 27]. Також він доводить, що євроінтеграція є багатограним процесом, що зачіпає усі сфери діяльності.

Великий вплив на менеджмент соціокультурної діяльності в Україні та, відповідно, в Одеському регіоні має Український культурний фонд (УКФ). Він є державною установою, утвореною з 2017 року задля спрямування і допомоги у розвитку національної культури та мистецтва в державі, а також створення умов для розвитку інтелектуального та духовного потенціалу та ін. У перелік його компетенцій входить грантова підтримка різноманітних проектів на конкурсних засадах, тож він провадить відчутну соціокультурну політику в окремих регіонах та державі в цілому.

Кожного року Фонд визначає для себе пріоритетні напрямки роботи. У 2022 році установа надавала перевагу: захисту культурної спадщини; поширенню української мови у повсякденні; підвищенню цифрової компетентності; економіці креативних індустрій; роботі з етнічними спільнотами; проведенню прикладних культурних досліджень; підтримці регіональних конкурентоспроможних товарів; розширенню міжнародної культурної співпраці; підвищенню кваліфікації осіб творчих професій; боротьбі в інформаційній війні під час повномасштабного вторгнення Російської Федерації на територію України тощо. Відтак, стратегічними цілями УКФ було визнано підвищення фінансового потенціалу в секторі культури, створення інноваційного культурного товару з українським корінням, популяризацію культури серед населення України та її виведення на міжнародну арену.

Серед грантових програм Українського культурного фонду, які реалізуються на території Одеського регіону, наявні: «Інноваційний

культурний продукт»; «Культура плюс»; «Аудіовізуальне мистецтво»; «Культура без бар'єрів»; «Культурні столиці України»; «Культура. Регіони»; «Гранд подія». Серед цих програм можна виокремити підкатегорії, так звані «лоти» (див. табл. 2.7). Кожна з названих програм має свої пріоритети, обмеження за бюджетом та стратегічні цілі, які докладно прописані на сайті Фонду. У кожній програмі може зареєструватися необмежена кількість учасників.

Таблиця 2.7

Складові програм УКФ, задіяних на території Одещини

№	Програма	Лоти
1	Інноваційний культурний продукт	<ul style="list-style-type: none"> • Музика • Театр і цирк • Літературна справа • Арт-об'єкти та дизайн • Танець • Креативні індустрії
2	Культура плюс	<ul style="list-style-type: none"> • Вуличні культури • Культура і ветерани • Культура і освіта
3	Аудіовізуальне мистецтво	<ul style="list-style-type: none"> • Телепродукт • Радіопродукт • Відеоконтент для медіаплатформ • Розвиток кінопроєкту ігрового кіно • Препродакшн неігрового кіно
4	Культура без бар'єрів	<ul style="list-style-type: none"> • Підтримка митців з інвалідністю • Мистецтво без бар'єрів • Безбар'єрне суспільство
5	Культурні столиці України	<ul style="list-style-type: none"> • Велика культурна столиця • Мала культурна столиця • Книжкова столиця
6	Культура. Регіони	<ul style="list-style-type: none"> • Локальна культура • Локальний фестиваль • Культура Криму • Регіональна ініціатива Одеса • Регіональна ініціатива Дніпро • Регіональна ініціатива Чернівці
7	Гранд подія	<ul style="list-style-type: none"> • Масштабні культурні проєкти • Знакові події

Проаналізуємо за рівнем успішності впроваджені на території Одеського регіону за сприяння Українського культурного фонду соціокультурні проекти, а також зробимо висновки щодо особливих менеджерських заходів, які допомогли зробити проект успішним. Задля забезпечення логічності і структурованості викладу, згрупуємо аналізовані проекти за категоріями.

Аудіовізуальне мистецтво. За результатами виставкового проекту «Спецфонд: репресоване мистецтво» 2018 року були експоновані роботи кінця 1930-х років. Проект «Лимани» 2019 року закінчився створенням природничого фільму про однойменну місцевість на території Одещини, що пропагує екологічно свідомий туризм. Проект 2020 року «Голодомор: мозаїка історії» мав на меті розширити суспільні знання про важкі часи 1932-33 років; в результаті його втілення було знайдено нову інформацію про 66 місць масового поховання жертв Голодомору, а також створено цифрову базу даних елементів культурної спадщини. Проект-виставка 2020 року «Околиці часу» був спрямований на створення інтерактивної виставки фотографій професій, що близькі до зникнення. Проект 2021 року «І-мапа TV» мав на меті розробити науково-пізнавальний відеоблог про культуру й традиції Південної Бессарабії. Проект 2021 року під назвою «Українська фотографічна платформа» став важливою подією для України, адже в його результаті було створену першу для держави фотографічну платформу, яка мала стимулювати культурно-мистецький туризм. Проект «Salome_Tech» 2021 року представив міжнародне об'єднання художників та виконавців задля створення сучасного культурного продукту.

Інформаційні кампанії. Проекти 2019 і 2021 років стосувалися промокампанії Одеського Міжнародного Кінофестивалю. У 2020 році було проведено проект, присвячений брендингу та промоції м. Ізмаїл; у рамках проекту було здійснене оновлення туристичної навігації містом. Ще один проект 2020 року поставив за мету популяризувати с. Котловина Одеської

області як туристичної дестинації; бюджет проекту реалізувався у кемпінгу, музеї, туристичних садибах.

Діджиталізація. Проведений у 2018 році проект «Раритети 3D» привів до діджиталізації пам'яток музеїв Одеси. Проект 2018 року «Старовинна гравюра — культурна спадщина України» передбачав діджиталізацію гравюр XVI-XIX ст. майстрів з України, Англії, Італії, Нідерландів, Німеччини та Франції. У рамках проекту «Сучасне мистецтво Одеси» 2018 року було оцифровано фонди Музею сучасного мистецтва Одеси. «Скарби України», проект 2019 року, був направлений на оцифрування фондів Одеської національної наукової бібліотеки. Проект 2020 року «Віртуальний музей» позначений створенням 3D-моделі археологічної пам'ятки «Антична Тіра».

Фестивальні заходи. Проект 2019 року «ArtMajorShow» послужив створенню фестивалю сучасної духової музики з елементами драматизації; у бюджеті були заплановані дефіле, оркестрові виступи, концерти, майстер-класи та ін. У 2021 році пройшов проект «Ше.Fest», який став початком для комплексу освітніх лекцій, вистав та концертів, основною метою яких є представлення постаті Т. Шевченка в інноваційному характері; заходи залучили в сукупності близько мільйона глядачів та відвідувачів з різних частин світу. Проект 2021 року «Ковчег Україна» переріс у музичний фестиваль, що поєднує класичну й електронну музику. У 2021 році також було проведено проект «КУТ-30», що являв собою театральний фестиваль сучасної української драматургії «Культура. Україна. Театр», присвячений Дню Незалежності України.

Як бачимо, усі проекти були так чи інакше пов'язані із популяризацією українського національного продукту або розповсюдженням інформації про національні меншини, для яких Одеський регіон давно став домом. Це дозволяє зробити висновок про те, що етнічна консолідація Одещини знаходиться на високому рівні, тож її врахування під час провадження поданих соціокультурних проектів було цілковито вмотивованим. Ще одним успішним кроком у реалізації задуманого стала можливість відкрито брати

участь у конкурсі на державний грант, що оплачує половину вартості проекту.

Тож, підводячи підсумок, можемо сказати, що за врахування певних факторів (багатонаціональність, пріоритет українського, співфінансування, врахування пріоритетів стейкхолдерів та ін.) провадження менеджменту соціокультурної діяльності на території Одеського регіону буде успішним.

2.3. Аналіз управлінської діяльності Комунальної установи «Обласний центр національних культур у м. Рені» як суб'єкта соціокультурній діяльності в Одеському регіоні

Для того, аби успішно проаналізувати управлінську діяльність визначеного підприємства, вважаємо за потрібне спочатку висвітлити ключові питання його фінансових результатів, матеріального стану та зовнішнього середовища. Це допоможе точніше схарактеризувати управлінські можливості організації і та їхні наслідки для соціокультурної сфери населення Одещини.

Комунальна установа «Обласний центр національних культур у м. Рені» (КУ «ОЦНК у м. Рені») була створена 01.07.2000 р. Департаментом культури, національностей, релігій та охорони об'єктів культурної спадщини Одеської обласної державної адміністрації в у південно-західній частині Одеської області. Місто Рені знаходиться на стику трьох держав – України, Молдови та Румунії, що робить його гарним місцем для провадження діяльності подібного соціокультурного закладу.

Причиною для створення установи стали дані Всеукраїнського перепису про те, що на території Ренійської громади мешкають 59 національностей, кожна з яких має власні культурні традиції й звичаї, які, контактуючи із українськими, створюють унікальний колорит місцевості. За формою власності та організаційно-правовою формою господарювання КУ «ОЦНК у м. Рені» є державною установою, ступінь самостійності котрої – оперативне управління майном. Розвивалася організація поволі: у 2004 році

підприємство утворило вокальний колектив, у 2006 р. – театральний; натомість у жовтні 2013 року була створена офіційна сторінка на Facebook, у тому ж році вперше було проведено фестиваль «Бессарабія – наша оселя!», нині знаковий для діяльності установи.

Теперішня стадія життєвого циклу підприємства - етап стабілізації діяльності. Місією підприємства визначено збереження та розвиток культурного надбання краю, української та інших національних культур, а також задоволення культурних потреб населення. Послуги, які надає підприємство, надзвичайно різняться за характером, однак серед них можна виокремити: організація і проведення концертів, літературних і музичних вечорів, творчих зустрічей, виставок творів майстрів образотворчого та декоративно-ужиткового мистецтва, мистецьких акцій, фестивалів народної творчості, фольклорних та обрядових свят; створення аматорських художніх колективів різних жанрів, фольклорних ансамблів; надання допомоги народним колективам; організація змістовного дозвілля населення; організація бібліотечно-бібліографічного обслуговування читачів; формування експозиції та фонду історично-етнографічного музею Придунайського регіону; створення відео- та аудіо архівів фольклорних матеріалів та матеріалів щодо розвитку національних культур краю, інформаційних банків даних, репертуарних матеріалів, каталогів і картотек тощо; здійснення видавничої діяльності, розроблення та розповсюдження методичних, науково-дослідних, інформаційних, сценарно-репертуарних матеріалів; надання методичної та практичної допомоги закладам культури області; надання консультацій за різними напрямками своєї діяльності; здійснення благодійної діяльності тощо.

Установа є неприбутковою та фінансується з бюджету, проте може надавати платні послуги в порядку і межах, встановлених чинним законодавством. Характер ринку, на якому провадить діяльність підприємство, - регіональний олігополістичний. Державний характер установи унеможливорює конкуренцію на ньому, проте варто зазначити, що

подібні установи існують лише в Одеській області (Обласний центр української культури в м. Одеса, Обласний центр гагаузької культури у с. Виноградівка, Обласний центр молдовської культури у с. Новосільське, Обласний центр болгарської культури у м. Болград, Обласний центр національних культур у м. Ізмаїл та, нарешті, Обласний центр національних культур у м. Рені). Зв'язок підприємства із зовнішнім середовищем висвітлений у таблиці 2.8. Враховуючи активну співпрацю установи із закордонними організаціями спільної галузі, важко переоцінити важливість діяльності підприємства для розширення культурних зв'язків не тільки Одеського регіону, а й України в цілому. Така направленість дозволяє популяризувати категорії туризму, мистецтва і, як наслідок, спільного виробництва. Тож, можна зробити висновок про достатньо високий авторитет КУ «ОЦНК у м. Рені» серед вітчизняних і закордонних колег за сферою діяльності.

Таблиця 2.8

Зв'язок КУ «ОЦНК у м. Рені» із зовнішнім середовищем

№	Компоненти	Об'єкти зв'язку
1.	Вітчизняні установи	<ul style="list-style-type: none"> • БО «Ренійський фонд культури» • ГО «Наше наследие» • Літературний клуб «Джерела» • Національна суспільна телерадіокомпанія «Суспільне» • Національно-культурні товариства Ренійської громади
2.	Закордонні установи	<ul style="list-style-type: none"> • Болгарія: народні читалища м. Софії, м. Варни; Національна телевізійна компанія «Скат»; історичний музей м. Провадія, етнографічний музей м. Варна; кметства Варненської області; • Румунія: ГО «Союз українців Румунії»; Відділ культури м. Ісакча; • Молдова: ГО «Союз українців Молдови», Будинки культури м. Слободзія Марє, м. Хинчешти, м. Червоноарміське, м. Кишинів; Палац культури м. Кагул; • АТО Гагаузія: Будинок культури м. Комрад, м. Чешміокой; • Польща: Товариство українців м. Устшикі Дольне

№	Компоненти	Об'єкти зв'язку
		<ul style="list-style-type: none"> • Хорватія: Товариство «Калинка» м. Загреб • Казахстан: Українське товариство ім. Шевченка м. Павлодар
3.	Бенефіціари	<ul style="list-style-type: none"> • Громада • Національні меншинства
4.	Постачальники	<ul style="list-style-type: none"> • ФОП Олейнік Л.І. • Охоронна фірма «Придунав'я» • КП «Водоканал» • Одеська обласна енергопостачальна компанія
	Банки	<ul style="list-style-type: none"> • Казначейство • Приватбанк
5.	Державні установи	<ul style="list-style-type: none"> • Одеська обласна рада • Департамент культури Одеської облради • Одеський департамент культури • Відділ культури, освіти, соціального захисту Ренійської міської ради, • Обласні центри культур • Будинки культури Ренійської громади • Мерія м. Рені
6.	Науково-дослідні організації	<ul style="list-style-type: none"> • Одеський національний університет ім. Мечникова • Київський національний університет ім. Т.Г. Шевченка • Вищі навчальні заклади м. Варна, м. Софія, м. Пловдіва (Болгарія) • Вищі навчальні заклади м. Кишинев, м. Кагул (Молдова) • Вищі навчальні заклади м. Галац (Румунія)

Організаційна структура підприємства нескладна і вміщує у себе тринадцять складових, що висвітлені у Додатку Б. До керівного персоналу належать посади директора, головного бухгалтера та завідуючого методичним відділом. При цьому найвища керівна посада – директор, йому прямо підвітні звукооператор, хормейстер, художній керівник, художник, акомпаніатор, головний бухгалтер, завідуючий господарською частиною (котрому підвітні сторож, прибиральник і двірник) та завідуючий методичним відділом (котрому підвітні три методисти). До спеціалістів

належать посади методистів, а до іншого персоналу входять посади завідуючого господарською частиною, сторожа, прибиральника і двірника.

Підприємство вирізняється наявністю трьох структурних підрозділів (Додаток В): керівний відділ, методичний відділ та господарський відділ. До першого належать посади директора та головного бухгалтера. За другим закріплені посади методистів та завідуючого методичним відділом, за третім – посади завідуючого господарською частиною, сторожа, прибиральника та двірника. До функціональних обов'язків методиста, який відноситься до методичного відділу, належить: участь у науково-дослідній роботі, розробці, складанні та реалізації планів методичного відділу; участь у підготовці сценаріїв, проведенні культурно-освітніх заходів ОЦНК; поповнення картотеки майстрів народного промислу, декоративно-ужиткового мистецтва; висвітлення та популяризація ОЦНК на сторінках преси, Інтернету; забезпечення практичної та методичної допомоги закладам культури, освіти щодо питань культурно-освітньої роботи; пошукова польова робота з вивчення нематеріальної культурної спадщини Ренійського району, написання методичних розробок, науково-дослідних робіт тощо.

Серед численних ресурсів глобальної мережі Інтернет підприємство надає перевагу провадженню діяльності на офіційній сторінці Facebook, а також мають особистий канал на медіа-платформі YouTube. Зокрема, ці ресурси допомагають популяризувати діяльність КУ «ОЦНК у м. Рені» та висвітлити результати роботи установи.

Склад необоротних активів підприємства становить загалом 241 545 грн, підприємство цілком забезпечене ним. Позаяк установа є державною і фінансується з бюджету, то особистої частки у складі вона не має. Згідно із річним звітом про власний капітал за 2021 р., фінансовий результат становив -53,04% відносно до внесеного капіталу. Найбільший дефіцит принесла переоцінка активів, зокрема основних засобів, незавершених капітальних інвестицій та нематеріальних активів. Також багато засобів було призначено для коригування – зміни облікової політики, виправлення помилок тощо.

Інші витрати були спрямовані на амортизаційні відрахування, розширення бібліотечних фондів та закупівлю сценічних костюмів.

Розрахуємо на базі річного звіту за 2021 р. показники якісного стану і руху основних засобів підприємства, наприклад: коефіцієнт придатності основних засобів: -0,53%; коефіцієнт зносу основних засобів: 6,2%; коефіцієнт оновлення основних засобів: 1%; коефіцієнт вибуття основних засобів: -0,48%; коефіцієнт приросту основних засобів: -0,51%. Позаяк КУ «ОЦНК у м. Рені» є неприбутковою державною організацією, яка фінансується з бюджету і не провадить власної комерційної діяльності (хоча й має на це право), то такий результат не є катастрофічним. Однак можна зробити висновок про те, що каталізатором погіршення фінансових показників установи є саме переоцінка активів. Також ми рекомендували б підприємству розпочати власну прибуткову діяльність з деяких видів послуг, що значно б покращило рух зміни економічних показників.

Експерт з культурології та соціокультурного менеджменту, директор аналізованої у цьому підрозділі КУ «ОЦНК у м. Рені» М. Мунтян у інтерв'ю (Додаток А) на питання про те, які управлінські заходи, направлені на розвиток соціокультурної сфери Одеського регіону, вживає її установа, надала такий перелік: організація Міжнародних фестивалів; створення картотеки народних майстрів Одещини; проектна діяльність у туристичній та культурній галузях; публікація соціально впливових матеріалів у ЗМІ; інвентаризація нематеріальної культурної спадщини; залучення культурних інвестицій на територію Одещини. Нашою метою буде схарактеризувати елементи цього переліку.

Перейдемо до безпосереднього аналізу соціокультурної діяльності підприємства. Кількісну динаміку показників підприємства з надання послуг було проаналізовано на матеріалі звіту роботи за II квартал 2022 року. Зокрема, за даний період було реалізовано 104 заходи за напрямом масово-просвітницької діяльності, серед них 24 - онлайн і 2 – закордоном (Румунія, Болгарія). За напрямом інформаційно-популяризаторської діяльності було

проведено 9 заходів. Науково-дослідна діяльність позначена проведенням 9 заходів, а організаційно-методична діяльність – 70 заходів. У розрізі структурних підрозділів можна зазначити, що за більшість заходів відповідальність була покладена на адміністрацію підприємства та методичний відділ.

Для глибокого аналізу стратегії установи було вивчено проект програми розвитку КУ «ОЦНК у м. Рені» на 2018-2022 рр. Згідно з ним, основною метою установи є відродження, збереження та розвиток духовних здобутків, звичаїв та традицій кращих традиційних цінностей Одеського краю. Основним джерелом фінансування, відповідно, виступають кошти обласного бюджету.

Очікувані результати програми складають: підвищення ролі культури та духовності у суспільному житті; збереження самобутніх традицій та культурної спадщини краю; задоволення культурних, інформаційних та мовних потреб національних меншин; покращення матеріально-технічної бази закладу; підвищення кваліфікації спеціалістів закладу тощо. Координацію заходів, необхідних для досягнення таких результатів, здійснює управління культури, національностей, релігій та охорони об'єктів культурної спадщини Одеської обласної державної адміністрації.

На відміну від інших закладів, основною діяльністю яких є надання послуг, тематична специфікація послуг КУ «ОЦНК у м. Рені» є сезонним явищем, адже заходи різняться в залежності від календарного планування національних та релігійних свят, погодних умов, географічних особливостей місцевості, де проводиться захід тощо.

Одним із показників якості послуг установи виступає кількість її споживачів. Наприклад, у звіті роботи за II квартал 2022 року найбільшим показником кількості клієнтів вирізняється онлайн-захід «Легенди придунайських озер», глядачами якого стало 1610 осіб. Візитна картка установи, Міжнародний фестиваль народної творчості «Бессарабія – наша оселя!», досяг відмітки у 1000 глядачів. Показники інших Обласних центрів є

незначно нижчими, що, однак, виводить установу у лідери за конкурентоспроможністю. Загалом контроль за діяльністю підприємства здійснює Департамент культури Одеської обласної адміністрації шляхом опрацювання кварталних і річних звітів та стеження за офіційною сторінкою установи на Facebook.

Пандемія стала справжнім випробуванням для установи, адже станом на її початок у сфері культури на було розроблено рішень щодо діяльності підприємства у відповідних умовах. Тож це вплинуло на працездатність організації і спричинило застій на період декількох тижнів. Проте зусиллями Департаменту культури і керівництва КУ «ОЦНК у м. Рені» було знайдено вихід із ситуації – проведення заходів онлайн. Пізніше початок повномасштабної агресії Російської Федерації також спричинив певні зміни у діяльності підприємства, зокрема підвищилася плинність кадрів, змінилися пріоритети у тематиці заходів тощо.

Підприємство надає свої послуги більшим чином через прямі канали розповсюдження. Причинами такого рішення є концентрація споживачів в одному регіоні та вузька спеціалізація більшості послуг. Непрямий канал обирається за ситуації, коли замовниками послуг виступають споживачі іншого регіону. Конкуренція за надання державних безкоштовних послуг відсутня, а маркетингова система – традиційна. Переваги традиційної системи розповсюдження в даному випадку визначаються чітко окресленими домовленостями між надавачем послуг і споживачем, що робить співпрацю ефективнішою. Цільовий сегмент КУ «ОЦНК у м. Рені» - це універсальний (масовий) споживач, більшою частиною – представники Ренійської громади.

На підприємстві відсутня служба управління логістикою як така, усі операції логістичного напрямку проводить адміністрація установи, зокрема директор та головний бухгалтер. Тож до інформаційної логістичної системи можемо умовно віднести адміністрацію організації, багатофункціональні прилади для калькулювання логістичних потреб та комунікативно-інформаційне середовище установи. Комунікаційна служба теж відсутня в

установі. Маркетингові комунікації здійснюються здебільшого за допомогою такого інструментарію: реклама (через Facebook, YouTube, газети тощо), директ-маркетинг (сувеніри тощо), PR-діяльність (у співпраці з Ренійською міською адміністрацією тощо). Останнім часом домінуючим інструментом стає реклама, відповідно до політико-економічних чинників сучасного суспільства.

Про фактичне сприйняття споживачами підприємства можна, з-поміж іншого, судити за відгуками на офіційній сторінці установи у Facebook. Зокрема, можемо там побачити такі: «Прекрасні люди, чудовий колектив!» (від працівника Центру дитячої та юнацької творчості у м. Рені); «Ми надзвичайно вражені нашою співпрацею. Чудові люди, які привітали нас і змусили нас почуватися особливими!» (від засновника Фестивалю Вишивки, Болгарія). Це говорить про високий рівень авторитету установи серед українських та закордонних споживачів.

Підприємство не провадить комерційної діяльності на зовнішніх ринках, проте має доволі тісні зв'язки із партнерами закордоном. Зокрема, КУ «ОЦНК у м. Рені» успішно співпрацює із державними та громадськими організаціями Болгарії, Румунії, Молдови (в тому числі АТО Грузії), Польщі, Хорватії та Казахстану. За здійснення закордонної діяльності відповідає директор підприємства. Мета співпраці установи із закордонними організаціями – розширення культурних зв'язків України та популяризація нашої культури закордоном.

За умов пандемії та повномасштабного вторгнення Російської Федерації на територію країни надання послуг установам безпосередньо закордоном порідшало і перейшло здебільшого в цифровий простір. Зокрема за другий квартал 2022 року було проведено лише 2 заходи на теренах Румунії та Болгарії. Інші періоди діяльності підприємства позначилися наданням закордонним організаціям такого асортименту послуг: організація фестивалів, виставок тощо; співпраця у написанні методичних робіт; надання

консультацій зі сфери української, молдовської, румунської, болгарської, гагаузької культур тощо.

КУ «ОЦНК у м. Рені» має досвід практики як у проведенні власних соціокультурних проектів, так і в участі у проектах інших організацій. Зокрема, установа провела два успішних транснаціональних проекти: «Культура без кордонів» (Україна-Болгарія-Молдова-Гагаузія-Румунія) та «Відроджуємо, щоби передати» (Україна-Болгарія). Перший проект мав на меті культурний обмін творчими колективами задля участі у заходах; проведення виставок декоративно-ужиткового, образотворчого фото мистецтва (сумісних і окремих) тощо. Завданням проекту була популяризація як української культури, так і культури національних меншин регіону. Проект обширно висвітлений у мережі Інтернет, на телебаченні та у пресі. Другий проект проводився сумісно із Ренійським болгарським національно-культурним товариством «Отечество» і ставив за мету вивчення, збереження і популяризацію народного мистецтва, звичаїв та традицій болгар. Проект привів до численних конференцій, семінарів, презентацій тощо, а також до розширення тематики написання наукових робіт методичним відділом підприємства.

Один із проектів, у яких установа брала участь, був проект «Гальявина туристична – враження фантастичні», який проводився Британською Радою (Велика Британія) у рамках англійського проекту «Зміцнення міжсекторальної співпраці для соціальної згуртованості» (SC3), розрахованого на 36 місяців. Бюджет проекту склав 35 928 грн, за результатами проекту було створено єдину мапу туристичних об'єктів Ренійщини, створені фотозони етно- та історичного напрямку тощо.

Також КУ «ОЦНК у м. Рені» брала участь у транскордонному проекті «Розвиток та просування зеленого туризму в Дунайському секторі басейну Чорного моря» (Молдова-Україна-Румунія, BSB 817). Проект імплементується Інститутом розвитку і соціальних ініціатив (IDIS) «Viitorul» в період з грудня 2020 по червень 2023 рр. і є частиною Сумісної операційної

програми «Басейн Чорного моря на 2014-2020 рр., а також співфінансується Європейським Союзом. Основним завданням проекту було налагодити ритмічну туристичну діяльність на обраній території. За результатами проекту планується створити мапу з трьома транскордонними туристичними маршрутами.

Проект «Культурна демократія», реалізований громадською організацією «Арт-Емес» за підтримки Українського культурного фонду, Центру Дія.Бізнес (Одеса), Інституту громадянського суспільства (ICAP), а також Міжнародного республіканського інституту (MPI) та Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) мав на меті поширити серед громад Одеської області знання про креативні індустрії. Врешті-решт, проект «DREAMactions 4.0» мав на меті підтримку громад в процесі їх трансформації та розвитку шляхом надання мікрогрантів (до 100 000 тис. грн) та освітнього компоненту. Цей проект здійснювався CANactions School у співпраці із Western NIS Enterprise Fund.

КУ «ОЦНК у м. Рені» виступила партнером у проведенні освітнього проекту для консолідації внутрішньо переміщених та місцевих дітей, а також адаптації перших у новому для них просторі. Проект включив у себе: роботу над увагою, артикуляцією, пізнавальними здібностями дитини; розвиток творчих здібностей, читання, найпростіші математичні приклади, географію і природознавство; спортивні ігри, перегляд мультфільмів тощо. Завдяки профільній філологічній освіті (ступінь бакалавра) здобувачка поданої наукової роботи, Мунтян В., змогла долучитися до проекту і виступити у якості вчителя. Цей досвід, підтверджений грамотою від Департаменту культури, національностей, релігій та охорони об'єктів культурної спадщини Одеської обласної державної адміністрації (Додаток Г), буде детальніше висвітлено і проаналізовано у третьому розділі дипломної праці.

Отже, аналіз управлінської діяльності КУ «ОЦНК у м. Рені» у сфері соціокультурного розвитку Одеського регіону свідчить про те, що установа бере активну участь у здійсненні впливу на соціально-культурний розвиток

не тільки Одещини, але й інших регіонів держави. Установа провадить власну діяльність і нарівні з цим заохочує і залучає до співпраці соціокультурні установи закордоння, що позитивно впливає на розвиток туристичного потенціалу Одеської області.

Висновки до Розділу 2

У висновках до другого розділу варто сконцентрувати увагу на підведенні підсумків щодо практичних аспектів менеджменту соціокультурної діяльності на прикладі туристичного розвитку Одеського регіону. Другий розділ дипломної роботи був присвячений детальному опису й аналізу соціокультурної діяльності установ Одещини, а висновки мають на меті виокремити найважливіші положення аналізованих питань.

Найбільшою особливістю Одеської області є її поліетнічний характер. Він може мати як позитивний вплив на соціокультурний менеджмент (міжнаціональне співробітництво, участь у транскордонних проектах, залучення іноземного капіталу), так і негативний (конфлікти національних меншин, специфіка народних звичаїв та традицій). Компетентний менеджер соціокультурної діяльності має враховувати цей важливий фактор під час прийняття управлінських рішень, інакше підвищується рівень культурного й соціального ризиків для його діяльності.

Під час здійснення соціокультурної зовнішньоекономічної діяльності варто враховувати особливості правового поля країн-партнерів, а також специфіку їхніх національних ринків. Зокрема, якщо говорити про молдавський ринок, то він вирізняється диверсифікованістю політичної ситуації, агропромисловим профілем, низькою гнучкістю й поганою оперативністю, наявністю «сірої зони» Придністров'я, енергетичною нестабільністю, наявністю міжнародного транспортного коридору, низькою екологічністю транспорту тощо. Румунський ринок при цьому виділяється підвищеною лояльністю до іноземних продуктів, особливими нормативами

для іноземних інвесторів, нестабільністю енергетичного сектору, лібералізованим рухом капіталу та ін.

Туристичний розвиток Одеського регіону відбувається в основному за рахунок рекреаційного потенціалу області, збереження культурної спадщини та популяризації багатонаціональності. Велике різноманіття фестивалів гастрономії та мистецтва створюють активний прості для подієвого туризму. Помірно розвивають туристичну сферу екологічні заповідники, історичні пам'ятки та ін. Найменш розвиненими різновидами туризму в Одеській області залишаються освітній та релігійний туризм.

Управлінська діяльність установ соціокультурного профілю охоплює головним чином культурну сферу, проте має вплив і на туристичну. Аналіз діяльнісних положень КУ «ОЦНК у м. Рені» показав, що область має сильні зовнішньоекономічні зв'язки та партнерський потенціал. Тому наступний розділ роботи буде присвячений висловленню пропозицій щодо конкретних шляхів підвищення ефективності менеджменту соціокультурної діяльності. Ґрунтуватися такі рекомендації будуть на аналізі сучасного стану соціокультурної сфери в Одеському регіоні, висвітленому раніше у роботі.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1. Проблеми менеджменту соціокультурної діяльності в Одеському регіоні

Соціокультурний менеджмент, як і будь-яка інша категорія управління, схильний до накопичення і перейняття впливу різноманітних чинників. Вплив деяких з них простежується у аспектах процесу управління, інших – стає помітним під час досягнення результатів, вплив певних з них є очевидним вже на етапі планування та прогнозування наслідків. Бувають і такі фактори, вплив яких можна буде проаналізувати лише за кілька років після прийнятого рішення. Такий вплив неможливо однозначно віднести до виключно позитивного чи відверто негативного, проте його можна класифікувати за ознакою ефективності виконання поставлених завдань і цілей. Це означає, що визначені фактори можуть слугувати підвищенню ефективності і як наслідок – виконанню планів роботи установи, а певні можуть спричиняти проблеми як внутрішнього, так і зовнішнього характеру.

На основі попередньо висвітленої інформації у інших розділах ми можемо зробити висновок щодо функціонування у менеджменті соціокультурної діяльності Одеського регіону кола проблем. Наш зовнішній експерт – культуролог, директор Комунальної установи «Обласний центр національних культур у м. Рені» Мунтян М. назвала деякі з них (Додаток А). Нашим завданням у цьому підрозділі буде співвіднести відповіді експерта із нашим дослідженням і створити проблемно-ризикову мапу регіону.

На питання про те, як виглядає поточний стан розвитку соціокультурної сфери в Одеському регіоні, експерт відповів, що він «...має позитивні тенденції розвитку», адже «...за умов державної реструктуризації в Одещині було збережено майже всю культурну структуру». Тим, що дозволяє регіонові залишатися «...на часі в плані культурного та туристичного розвитку», на думку Мунтян М., є мультинаціональність

Одещини. Однак директор КУ «ОЦНК у м. Рені» погоджується із тим, що функціонують «...депресивні райони у композиції регіону, існує поняття "голоду кадрів" (у культурі працюють люди з непрофільною освітою). Не вистачає споживчого попиту – особливо поза адміністративним центром». Серед причин, які не дозволяють таким «депресивним районам» розвиватися, експерт назвала такі: воєнна агресія, яка знищує культурну спадщину; загрози екологічної катастрофи; гуманітарна криза; міграція молодого населення без тенденції повернення назад; нестача фінансування; неможливість проведення польових наукових досліджень; енергетична криза; зміна пріоритетів бенефіціарів.

Експерт також визначив, як виглядає поточний стан розвитку туристичної галузі Одещини, зазначивши, що туризм «...потерпає від воєнних деструктивів, проте і до цього його розвиток був неякісним». Пояснила Мунтян М. це тим, що перешкодою для нього виступали проблеми із інфраструктурою і те, що «...збереженням культурної спадщини займалися ентузіасти, а для державної влади це не було пріоритетом». У той же час директор КУ «ОЦНК у м. Рені» вважає, що «...у порівнянні до інших областей туристична галузь в Одесі працювала».

За словами експерта, найбільш популярними у описуваному регіоні є культурний, діловий і екологічний різновиди туризму, а історичний та релігійний види недостатньо розвинені через недоліки інфраструктури. Найпріоритетнішим експерт визначає розвиток подієвого туризму. На думку Мунтян М., перепонами на шляху до покращення стану туристичної галузі в Одеському регіоні можуть стати відсутність належної інфраструктури; війна; некомпетентність спеціалістів; низьке фінансування.

Ми запитали і про те, як експерт оцінює вплив військового конфлікту на соціокультурну та туристичну сфери Одеського регіону і отримали таку відповідь: «Воєнних дій на території Одещини немає, проте війна спричинила коло інших проблем: зниження і так невисокого попиту на культурно-туристичні послуги, зупинку проектів цих галузей, моральний

занепад населення тощо. З іншої сторони, були розроблені адаптивні заходи для нового часу, підвищилася цифрова компетентність працівників». Тож, задля унаочнення результатів опрацьованих директором КУ «ОЦНК у м. Рені» запитів ми можемо скласти реальну SWOT–матрицю соціокультурного потенціалу Одещини (див. Рис. 3.1).

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • Унікальність регіону • Реструктуризація влади • Подієвий туризм • Цифрова компетентність 	<ul style="list-style-type: none"> • Недоліки інфраструктури • Нестача спеціалістів • Нестача польових досліджень • Брак споживчого попиту
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • Залучення іноземних інвестицій • Поява вакансій • Збереження культурно-туристичних пам'яток • Розробка адаптивних заходів 	<ul style="list-style-type: none"> • Брак фінансування • Воєнна агресія • Міграція трудового ресурсу • Гуманітарна криза • Енергетична криза • Екологічна катастрофа • Зміна пріоритетів бенефіціарів

Рис. 3.1 – SWOT–матриця соціокультурного потенціалу Одещини

Результати нашого дослідження якісно збігаються із позицією експерта, проте у кількісному плані ми б додали декілька елементів до матриці. Зокрема, у графу слабких сторін можна додати положення про погану доступність і недостатню мобільність атракцій та дестинацій, а також їхню непристосованість до відвідування людей із особливими потребами. Варто зазначити, що під «реструктуризацією влади» експерт має на увазі децентралізацію локальних органів виконавчої влади, явище якої було описано нами у першому розділі.

Слабкими сторонами соціокультурного профілю Одеського регіону є власне ті проблеми, з якими стикаються менеджери соціокультурної діяльності аналізованого регіону. Недоліками інфраструктури вважаємо: неякісний стан дорожніх рухів (Лебедівка, Приморське, Фрумушика-Нова, Кілія та ін.); застарілість технічного забезпечення державних соціокультурних установ; завищеної транспортно-освітньої тарифікації; проблеми в обслуговуванні людей із особливими потребами; забруднення

рекреаційно-туристичних зон; недостатнє фінансування бюджетних сфер (освіта, медицина, культура) тощо.

Брак споживчого попиту наявний головним чином через непоінформованість населення щодо освітньо-культурних послуг. Нестача спеціалістів означає брак саме висококваліфікованих кадрів, позаяк у соціокультурній сфері здебільшого працюють люди без профільної освіти. Це пояснюється також тим, що навчання сучасних соціокультурних менеджерів відірване від практики внаслідок низького рівня взаємодії навчальних закладів і підприємств області. Нарешті, нестача польових досліджень спричинена фактично повною відсутністю відповідних лабораторій та науково-дослідних центрів або їхньою застарілістю і браком фінансування.

Соціокультурна сфера Одеської області також залежить від руйнівного впливу екологічних чинників, які не дозволяють вести масштабну роботу із забезпечення культурно-туристичного розвитку регіону. Серед них, зокрема, наявні: промислові відходи, знищення берегових масивів та лісових господарств, недотримання санітарних норм під час будівництва курортів, забруднення прісних водойм (головним чином Дунаю), а також морського узбережжя та ін. Задля уникнення негативних наслідків цих факторів дослідниця пропонує побудувати та реконструювати очисні споруди, впровадити в обіг нові форми технологій очищення природних ресурсів, створити заповідні зони на узбережжі Дунаю та Чорного моря та налагодити процес їхньої охорони, а також передивитися чинну наразі нормативно-законодавчу базу, дотичну до ключового питання природоохоронної сфери.

Також необхідно зацентувати увагу на не менш важливій проблемі для соціокультурного простору Одещини – штучній комерціалізації. Це означає, що багато складових, які є нормою у країнах далекого зарубіжжя і пропонуються туристам безкоштовно, носять в Україні та Одеському регіоні зокрема елітарний характер. Також згадаємо про проблеми у охоронній системі та системі забезпечення онлайн-безпеки, питання про які є болючими

для вітчизняного суспільства не тільки на регіональному, але й на державному рівні. Серед тих видів туризму, які є найбільш промоційними в аспекті діяльності, в Одеській області наявні такі: курортний, оздоровчий, спортивний, культурно-історичний та гастрономічний. Такими, що розвиваються менш інтенсивно, є екологічний та етнографічний різновиди туризму. Екотуризм в Україні асоціюється із сільською занедбаністю, адже обмежуючими його розвиток факторами є неефективність правового забезпечення, відсутність відновлюваних природних ресурсів, застій у розробці екомаршрутів для туризму та ін.

Однозначно вагомою проблемою менеджменту соціокультурної діяльності Одеського регіону є адміністративна пріоритетність територій, яка зумовлює появу так званих «депресивних регіонів» навколо процвітаючого центру – м. Одеса. Курортний туризм є прикметним лише для території морського узбережжя, натомість сільські території залишаються поза увагою туристів. Втім, наявні позитивні винятки, наприклад, с. Шабо Білгород-Дністровського району Одеської області, де промоційний менеджмент бере своє через активну дію соціокультурних чинників. До таких чинників належать: розумний брендинг території шляхом проведення заходів, пов'язаних із специфікою території; активне залучення туристів та іноземних інвесторів через культурно-освітню роботу закладів соціокультурного характеру.

Розуміння проблем менеджменту будь-якої галузі залежить насамперед від ефективного управління ризиками та антикризового управління. Для того, аби схарактеризувати і здійснити оцінку проблем менеджменту соціокультурної діяльності, варто скласти ризикову мапу для соціокультурної сфери Одеського регіону. Вона включатиме у себе основні загрози для діяльності установ соціокультурного характеру, пов'язані із об'єктами та суб'єктами впливу (див. табл. 3.1). Також ми проаналізуємо, як описані ризики можуть впливати на соціокультурний і туристичний

потенціали Одеського регіону. Пояснення і аналіз складових елементів мапи, необхідні для її коректного сприйняття, будуть наведені нижче.

Таблиця 3.1

Ризикова мапа соціокультурної сфери Одеського регіону

№	Вид ризику	Об'єкти та суб'єкти впливу
1.	Політичний	Пріоритети органів локальної влади; усі суб'єкти соціокультурного ринку
2.	Економічний	Фінансові ресурси та забезпечення трудових ресурсів; усі суб'єкти соціокультурного ринку
3.	Соціальний	Пріоритети споживачів соціокультурного ринку; стейкхолдери та бенефіціари
4.	Маркетинговий	Попит споживачів соціокультурного ринку; менеджери соціокультурної діяльності
5.	Інноваційний	Впровадження принципово нових продукції або послуг на соціокультурному ринку; менеджери соціокультурної діяльності
6.	Комерційний	Уведення та реалізація продукції або послуг на соціокультурному ринку; менеджери соціокультурної діяльності
7.	Юридичний	Правове забезпечення; приватні консультаційні та державні юридичні установи
8.	Якісний	Якісна характеристика продукції або послуг; менеджери соціокультурної діяльності
9.	Кількісний	Кількісна характеристика продукції або послуг; менеджери соціокультурної діяльності
10.	Екологічний	Локальна організація продукції чи послуг; менеджери соціокультурної діяльності, стейкхолдери та бенефіціари
11.	Технічний	Процес створення продукції чи послуг; менеджери соціокультурної діяльності та їхні установи
12.	Учасників проекту	Трудові ресурси; команда менеджерів соціокультурної діяльності

Політичний ризик є важливим аспектом для врахування за провадження соціокультурної або туристичної діяльності. Він спричинений вибором політичною елітою держави певного вектору розвитку і має прямий, негайний вплив на усі сфери суспільства. Такий вплив, на жаль, неможливо скоригувати. Політичний ризик конкретно в Одеській області пов'язаний із функціонуванням у прикордонній зоні невизнаного територіального угруповання «Придністов'я», складною внутрішньополітичною ситуацією в

регіоні, а також загрозовою воєнною агресією Російської Федерації. Вже втіленими факторами політичного ризику є децентралізація та введення ембарго щодо визначених країн. Таким чином, ризик зачіпає зовнішньоекономічну діяльність підприємств Одещини та зумовлює уповільнення її розвитку.

Економічний ризик пов'язаний із грошовими збитками для підприємств. Цей ризик пояснюється глобалізацією світової економіки та уповільненням її розвитку і виявляє себе зокрема у негативному впливі на інвестиційні потоки з прикордонних держав в Одеській області. Економічний ризик включає у себе, з-поміж іншого, нематеріальні збитки, які можуть бути оцінені у грошових еквівалентах.

Соціальний ризик має глибоко історичний характер і обґрунтовується появою суспільних відносин. Він тісно пов'язаний із соціальним життям людини і є визначальним для фізичних осіб. В Одеському регіоні в аспекті розвитку туризму та соціокультурної діяльності соціальний ризик виявляється у конфліктах суспільних прошарків, спричинених багатонаціональністю регіону, а також помаркованості та заангажованості інтересів окремих бенефіціарів, взаємозв'язку між стейкхолдерами та ін.

Маркетинговий ризик пов'язаний передусім із ціноутворенням та визначенням специфіки попиту споживачів на ринку. Нестача необхідної інформації, її варіативність або навмисне викривлення призводять до помилок у плануванні та організації процесу реалізації певних товарів або послуг соціокультурного характеру. Невисокий рівень попиту на культурні послуги в Одеському регіоні може бути пояснений саме цим ризиковим фактором. Втім, високі показники попиту як на внутрішній, так і на зовнішній туризм свідчать про ефективні маркетингові дослідження.

Інноваційний ризик означає невизначений характер реалізації та просування нових продукції або послуг на соціокультурному ринку. Цей ризик також пов'язаний із використанням нових технологій, позабюджетними та бюджетними вкладеннями у розвиток нового напрямку

роботи. Для Одеського регіону цей ризик є дуже актуальним у зв'язку із багатонаціональністю області, адже створення соціокультурних заходів із етнічною специфікою інвестиційно привабливе, проте потребує багатьох ресурсів, зокрема маркетингових досліджень, для реалізації.

Комерційний ризик пов'язаний із безпосередньо процесом виведення вже готової продукції або змістової послуги на ринок. Цей ризик спричиняє втрати під час реалізації товарів та послуг або у процесі взаємовідносин з партнерами чи контрагентами установи. Рівень комерційного ризику підвищується, якщо соціокультурний проект має на меті промоцію та реалізацію інноваційного продукту. Цей вид ризику є настільки ж характерним для Одеського регіону, яким є й інноваційний.

Юридичний ризик являє собою узагальнюючий різновид нормативно-правового та адміністративного ризиків і виявляється відносно до організації через санкції, штрафи, стягнення, позови та ін. Цей ризик пов'язаний із політичним, адже саме органи законодавчої влади мають змогу змінити або оптимізувати певні юридичні положення, наслідком яких стане збільшення або втрата доходів підприємством. На теренах Одеської області юридичний ризик може також проявлятися під час зовнішньоекономічної діяльності установ у плані неврахування адміністративних особливостей іноземних держав.

Якісний ризик означає непередбачуваний вплив внутрішнього або зовнішнього середовища певної соціокультурної установи на її можливості та ресурси для вироблення або реалізації конкретної продукції або послуг за відповідними стандартами. В Одеському регіоні цей ризик знаходить свої прояви у штучній комерціалізації послуг при заниженні її якості та ін.

Кількісний ризик пов'язаний із кількісною характеристикою соціокультурної продукції та послуг відповідного плану, тобто означає зниження темпів їхньої реалізації. Зазвичай він призводить до збитків у фінансовій структурі підприємства і може бути викликаний або дією інших ризикових явищ, або неадекватними управлінськими рішеннями самого

менеджера соціокультурної діяльності. Найкращими прикладами такого ризику в Одеській області слугуватимуть невеликий попит споживачів культурної продукції та нестача місць для розміщення туристів тощо.

Екологічний ризик являє собою узагальнене кризове коло явищ природи або антропогенного впливу на такі явища. Серед плеяди факторів виявлення цього ризику – повені, шторми, буревії з однієї сторони та забруднення річок, вирубки лісів з іншої – для території Одеського регіону найактуальнішими лишаються землетруси та повені, а також систематичне забруднення Чорноморського басейну.

Технічний ризик є одним із двох, наведених у таблиці, які зачіпають внутрішній склад соціокультурної установи. Він означає виникнення технічних проблем, пов'язаних зі створенням та реалізацією товарів або послуг соціокультурного характеру, що можуть вплинути на подальшу ефективність їхнього використання чи отримання. Цього ризику можливо уникнути, якщо регулярно проводити в установі визначені попереджувальні заходи.

Ризик учасників проекту є ще одним внутрішнім ризиком. Він означає, що внаслідок конфлікту інтересів бенефіціарів, стейкхолдерів, трудового колективу та менеджерів можливі проблеми у реалізації соціокультурної продукції. Також існує можливість невиконання робочих обов'язків працівниками, прострочення дедлайнів, некомпетентність робочої команди та ін.

Серед актуальних проблем менеджменту соціокультурної діяльності на рівні Одеського регіону також є: відсутність понормованої та узгодженої стратегії розвитку соціокультурної сфери як такої; негативні тенденції розвитку культурного сегменту органами державної влади, у тому числі політична спекуляція питаннями мови, історії та релігії; неоднозначна конотація законодавчих положень у сфері соціокультурної охорони та ін.; складна і несправедлива система розподілу бюджету; нерівномірність децентралізації та її стандартизована схема в специфічному регіоні Одеської

області; невідповідність освіти менеджерів соціокультурної діяльності; відсутність консультативної практики у соціокультурній сфері регіону.

Також серйозними перепонами на шляху до усунення описаних проблем постають: відсутність комунікаційного зв'язку всередині громад та між ними; неможливість слідування стандартизованим композиції соціокультурного розвитку через унікальність можливостей та специфіку ресурсів Одеської області; глобальна нестача державного фінансування; невеликий дохід населення і низький рівень попиту на культурні послуги; обмеження в переліку соціокультурних послуг. Деякими іншими є: нестача інноваційних та технологічних складових у соціокультурних установах; недостатня інклюзивність й мобільність культурних об'єктів та дестинацій; некваліфікованість та низька заробітна плата працівників; маркетинговий застій та цифрова некомпетентність персоналу соціокультурних установ.

В Одеській області проведення політики децентралізації зумовило ліквідацію або злиття низки закладів соціокультурної діяльності, проте основний масив установ був збережений, тож навіть поза адміністративним центром населення повністю забезпечене соціокультурними послугами та товарами. Іншим регіонам України в цьому плані пощастило менше. Проте на рівні таких установ існують дві вагомні проблеми – щодо некомпетентності працівників та відсутності маркетингово-збутових підрозділів. Перше зумовлене перенасиченням фахівців інших галузей, їхнім переходом до «легкої», але подекуди зовсім невідомої їм сфери культури, яка знаходиться поза списком пріоритетного державного фінансування. Ці фактори стають причиною неефективного управлінського стилю менеджерів таких закладів. Друге ж пояснюється застарілим обладнанням, а також браком ознайомленості із сучасними технологіями працівників соціокультурних установ.

Таким чином, варто підсумувати, що для регулювання соціокультурної сфери Одеського регіону є характерними наступні питання, що потребують розрішення: розробка шляхів розвитку соціокультурної парадигми у

відповідності до тих ресурсів, які наявні на території Одещини; налагодження зв'язків між регуляторами соціокультурної сфери регіону; підвищення кваліфікації робітників та їхньої цифрової компетентності; оновлення матеріальної бази організацій; розвиток креативних індустрій; скорочення та виведення зі штату посад, що дублюють подібні або зовсім однакові управлінські обов'язки; розробка планів та схем залучення локального населення у культурно-освітню діяльність; налагодження маркетингової складової розвитку соціокультурної сфери; розробка регіональної особливої соціокультурної стратегії; активний пошук і залучення іноземних інвесторів і перегляд положень про бюджетне асигнування сфери культури та ін.

3.2. Основні напрямки підвищення ефективності менеджменту соціокультурної діяльності в Одеському регіоні

Описані у попередньому підрозділі проблеми соціокультурної сфери діяльності Одеського регіону потребують невідкладних, чітко сформульованих рішень, які не в змозі сформувати місцева виконавча влада і не ставлять за мету сформулювати державні органи. Цей підрозділ буде присвячений складанню схеми кроків швидкого та ефективного реагування як на існуючі проблемні процеси області, так і на потенційні випадки ситуативного характеру.

Перед тим, як аналізувати власне виокремлені проблемно-ризикові ознаки Одеської області, варто звернути увагу на явище уникнення та зменшення ризикових ситуацій як таке. Послідовність вирішення вразливої ситуації у соціокультурному менеджменті зображена на Рис. 3.2. Ця схема може бути застосована зокрема і у діяльності КУ «ОЦНК у м. Рені» для того, аби уникнути або мінімізувати ризиковий вплив певних конкретних ситуацій та навіть ситуацій невизначеності.



Рис. 3.2 – Послідовність вирішення ризикової ситуації

Серед методів, які можна застосувати під час ідентифікації ризику – одного із найголовніших етапів антикризового та ризик-менеджменту – варто взяти до уваги наступні: мозковий штурм, інтерв'ю, метод Дельфі, попередній аналіз ризиків, визначення критичних точок, SWIFT-аналіз, корінний аналіз, дерево рішень тощо. Такі методи допомагають визначитися із основною тактикою реагування на настання проблемної ситуації (див. табл. 3.2):

Таблиця 3.2

Класифікація способів реагування на ризикову ситуацію

№	Тактика	Наслідки
1.	Відмова від ризику	Скорочення персоналу, закриття філії, вихід з ринку, втрата потенційного доходу
2.	Прийняття ризику	Незаплановані витрати, оформлення додаткової документації
3.	Ігнорування ризику	Незаплановані витрати, потенційне банкрутство, підвищення міграції персоналу
4.	Передача ризику	Зменшення очікуваного прибутку, збільшення термінів проведення заходу
5.	Скорочення ризику	Збільшення статті запланованих витрат, зменшення очікуваного прибутку
6.	Диверсифікація ризику	Збільшення статті запланованих витрат, збільшення очікуваного прибутку за рахунок доходів від різних інвестиційних потоків

Тепер сконцентруємо коло визначених нами у попередньому підрозділі проблем, з якими стикається менеджмент соціокультурної діяльності в Одеському регіоні і висвітлимо його, унаочнивши у формі таблиці 3.3. За цією ж таблицею ми складемо кейс дій, впровадження яких ефективно вплине на розвиток туристичної та соціокультурної сфер області.

Таблиця 3.3

Проблеми менеджменту соціокультурної діяльності Одещини

№	Проблема	Сфера
1.	Недоліки в інфраструктурі регіону	Соціокультурна, економічна
2.	Нестача спеціалістів відповідного профілю	Соціокультурна
3.	Нестача польових досліджень	Соціокультурна
4.	Брак споживчого попиту	Соціокультурна
5.	Брак фінансування державних установ	Соціокультурна, економічна
6.	Воєнна агресія	Усі
7.	Міграція трудового ресурсу закордон	Соціокультурна
8.	Гуманітарна криза	Усі
9.	Енергетична криза	Усі
10.	Екологічна загроза	Соціокультурна, природоохоронна
11.	Зміна пріоритетів бенефіціарів	Соціокультурна
12.	Етнічне різноманіття регіону як причина конфлікту інтересів	Соціокультурна
13.	Брак толерантності в населення регіону	Соціокультурна
14.	Децентралізація локальних органів влади	Соціокультурна, політична
15.	Немобільність атракцій та дестинацій	Соціокультурна, туристична
16.	Відірваність теорії соціокультурного менеджменту від практики	Соціокультурна
17.	Штучна комерціалізація	Соціокультурна, економічна
18.	Цифрова некомпетентність	Соціокультурна
19.	Проблема охоронної системи	Соціокультурна, туристична
20.	Неефективність правового забезпечення	Соціокультурна, туристична, природоохоронна
21.	Застій у розробці екомаршрутів	Соціокультурна, природоохоронна
22.	Адміністративна пріоритетність	Соціокультурна, політична
23.	Відсутність адекватних маркетингових досліджень	Соціокультурна
24.	Відсутність стратегії розвитку	Соціокультурна, політична

№	Проблема	Сфера
	соціокультурної сфери	
25.	Спекуляція питаннями мови, історії та релігії	Соціокультурна
26.	Відсутність консультативної практики у соціокультурній сфері регіону	Соціокультурна
27.	Відсутність комунікаційного зв'язку всередині громад та між ними	Соціокультурна, політична
28.	Обмеження в переліку соціокультурних послуг	Соціокультурна
29.	Нестача інноваційних та технологічних складових	Соціокультурна
30.	Низька заробітна плата працівників	Соціокультурна, економічна

Лист проблем соціокультурного менеджменту у Одеській області, на жаль, включає у себе багато елементів. Для вирішення деяких з цих проблем достатньо компетенції менеджерів соціокультурної діяльності, інші ж потребують залучення вузькопрофільних спеціалістів. Частина з наведених проблем варто вирішувати спільно із місцевими органами виконавчої влади, проте є й такі, вирішення яких потребує державного втручання на національному рівні. Ми розділимо проблеми за цими критеріями і опишемо потенційні шляхи їхнього вирішення, які приведуть до підвищення ефективності соціокультурного менеджменту в межах регіону.

Компетенція менеджерів соціокультурної діяльності. У межах цієї підгрупи можуть бути вирішені такі проблеми, як: нестача спеціалістів відповідного профілю; нестача польових досліджень; брак споживчого попиту; міграція трудового ресурсу закордон; зміна пріоритетів бенефіціарів; етнічне різноманіття регіону як причина конфлікту інтересів; брак толерантності в населення регіону; відірваність теорії соціокультурного менеджменту від практики; цифрова некомпетентність; відсутність адекватних маркетингових досліджень; спекуляція питаннями мови, історії та релігії; відсутність консультативної практики у соціокультурній сфері регіону; обмеження в переліку соціокультурних послуг; нестача інноваційних та

технологічних складових. Ключем до позбавлення від перерахованих проблем стануть: встановлення чітких рамок щодо досвіду й освіти соціокультурних менеджерів; проведення культурно-освітньої роботи з населенням регіону; прийняття студентів-практикантів в установи соціокультурного профілю; підвищення кваліфікації соціокультурних менеджерів на безкоштовних курсах; співпраця із маркетинговими компаніями; уведення в обіг соціокультурних установ консультацій щодо власної сфери діяльності; участь у приватних і державних проектах з вироблення інноваційних продуктів та послуг.

Задля вирішення декількох проблем подібного характеру (недостатній попит на соціокультурні послуги, нестача зацікавленості населення у розвитку туристичного профілю громади, перегляд методичної бази установи, розширення переліку соціокультурних послуг) у місці проходження переддипломної практики, Комунальній установі «Обласний центр національних культур у м. Рені», сумісно із співробітниками установи та за дозволу дирекції було реалізовано проект «Освітній простір» (Додаток Д). Проект став осередком консолідації внутрішньо переміщених та місцевих дітей, а також одним із засобів їхнього пристосування до нових реалій життя. У межах проекту проводилася також консультаційна робота з населенням регіону щодо соціокультурних послуг установи та інших важливих питань. Проект тривав три місяці і за його період було відзначено стрімке підвищення інтересу мешканців громади до культурних подій Одещини. Лекції, проведені під час проекту, стосувалися питання популяризації туристичного потенціалу регіону.

Компетенція менеджерів соціокультурної діяльності та місцевих органів виконавчої влади. У межах цієї підгрупи можуть бути вирішені такі проблеми, як: недоліки в інфраструктурі регіону; екологічна загроза; децентралізація локальних органів влади; немобільність атракцій та дестинацій; застій у розробці екомаршрутів; відсутність стратегії розвитку соціокультурної сфери; адміністративна пріоритетність; відсутність

комунікаційного зв'язку всередині громад та між ними. Шляхами вирішення перелічених проблем є: створення чіткої комунікаційної схеми між органами управлінського впливу усіх галузей регіону; налагодження спільних каналів комунікації з населенням регіону; долучення «депресивних районів» до процесу самоорганізації громад; сумісна розробка стратегічних постулатів розвитку соціокультурної сфери регіону у зв'язку з іншими галузями; співфінансування видатків на інклюзивність та інновацію туристичних та культурних об'єктів регіону.

Дослідження екотуризму в Одеській області, що прямо пов'язаний із соціокультурною діяльністю, виділяють такі заходи розвитку аналізованої галузі: адміністративно-нормативні (оновлення законодавчої та правової бази у туристичному аспекті; покращення процесу набуття статусу «заповідника»; відповідність українського природоохоронного законодавства європейським та міжнародним вимогам); керуючі (категоризація туристичних об'єктів; розробка екомаршрутів; розробка шляхів природооновлення); фінансові (залучення іноземних інвестицій; провадження комерційних рекреаційних послуг; підтримка і розвиток екологічного аграрного сектору економіки).

Компетенція менеджерів соціокультурної діяльності та державних органів законодавчої та виконавчої влади. У межах цієї підгрупи можуть бути вирішені такі проблеми, як: брак фінансування державних установ; воєнна агресія; гуманітарна криза; енергетична криза; штучна комерціалізація; проблема охоронної системи; неефективність правового забезпечення; низька заробітна плата працівників. Ці проблеми можуть бути розрішені шляхом реалізації певних рішень: перехід соціокультурних установ на самоокупність; завершення війни та впровадження економічної стратегії відновлення; введення пільгових умов для діячів соціокультурної сфери; зниження податків на культурно-історичні об'єкти; забезпечення активних і швидкодіючих енергетичних та гуманітарних ланцюгів для установ соціокультурної діяльності; перегляд законопроектів про охорону та збереження культурно-природної спадщини.

Соціокультурна сфера Одеського регіону має потребу у появі робітників широко профільного характеру. Це пояснюється надзвичайно диверсифікованою природою соціокультурної діяльності, яка переплітається з багатьма іншими галузями. Тому кейси оновлення мають зачіпати не тільки соціокультурну, але й інші сфери. Так, у плані інфраструктурної реновації ми рекомендували б: довести до логічного завершення програму «Великого будівництва» в Україні; провести антимонопольний аналіз транспортної галузі; покращити технічний стан паромних переправ «Ізмаїл-Тульча» та «Орловка-Ісакча». Для природоохоронної галузі будуть доцільними такі пропозиції: провести антикорупційний аналіз ринку курортних послуг; створити узагальнену стратегію розвитку туристичного профілю регіону; визначити санкціоновані місця переробки сміття. Культурна галузь потребує наступних змін: популяризація культурних надбань різних етнічних груп; матеріально-технічне оновлення цифрового забезпечення соціокультурних установ.

Тож, для того, аби якомога повніше проявити неабиякий потенціал менеджменту соціокультурної діяльності Одеського регіону, варто скласти загальну стратегію, так званій «кейс успішності», для соціокультурних менеджерів регіонального рівня. Наведена нижче стратегія базуватиметься на визначених у цій дипломній роботі проблемах, пов'язаних із реалізацією управлінських рішень керівниками соціокультурного профілю в Одеському регіоні. Отож, стратегія розвитку соціокультурного менеджменту в Одеській області включає в себе:

1. Затвердження сумісно із освітньо-виховними установами положень про особливості культурно-освітнього розвитку регіону;
2. Створення композиції економічно-організаційного забезпечення розвитку соціокультурної сфери;
3. Когнітивне виведення категорій культури й мистецтва на рівень ресурсного потенціалу регіону;

4. Перегляд законодавчої бази та чинних документів, пов'язаних зі сферою соціокультурної діяльності;
5. Комерціалізацію соціокультурних установ і уведення спеціальних пільгово-податкових умов для них;
6. Жорстку децентралізацію регіональних установ соціокультурного менеджменту з метою консолідації управлінських сил у визначених установ і уникнення дублювання соціокультурних функцій;
7. Надання особливого статусу та пріоритетність соціокультурних установ, що займаються розрішенням етнічних питань у регіоні;
8. Перегляд системи бюджетних асигнувань і застосування програмно-цільового підходу у процесі бюджетного розподілу тощо.

Важливою умовою ефективного менеджменту соціокультурної діяльності є дотримання рівноваги між національною складовою розвитку та етнічним різноманіттям регіону. Соціокультурні установи, у перелік послуг яких входить зокрема й освітньо-виховна, мають працювати за спільними ідеями й ідеалами для регіону й держави загалом. Економічний розвиток креативних індустрій подекуди стає важливішим за соціальний, чого варто уникати. Зробити це можна шляхом долучення громадян до процесу здійснення соціокультурного впливу, змушуючи їх сприймати себе як діячів, а не об'єктів впливу. Децентралізація є один із найшвидших шляхів для досягнення такої мети.

На рівні соціокультурної сфери Одеського регіону буде доцільним створити мережу закладів виконавчої влади культурної галузі, які не просто будуть надавати культурно-освітні послуги у межах своїх компетенцій, але й зможуть здійснювати тенденційну маркетингову діяльність, аналізуючи попит населення, популярність окремих послуг та ефективність прийнятих рішень тощо. Так, потенційними засобами для покращення діяльності соціокультурних установ Одеського регіону можуть стати:

1. Налагодження і популяризація системи спонсорвання, донорства, меценатства та ін. інвестиційних грошових потоків;

2. Розробка усталеного та стандартизованого плану контролінгу та оцінювання за визначеними критеріями якості та ефективності за продукцією й послугами, які надають соціокультурні установи регіону;

3. Створення спільного регіонального електронно-цифрового інформаційного джерела із загальним доступом, що б забезпечував прозорість і доступність отримання інформації усіма представниками населення регіону;

4. Створення цифрового інформаційного простору про роботу усієї мережі соціокультурних закладів держави із приватним доступом задля посилення комунікації між соціокультурними установами різних регіонів;

5. Стимулювання проведення і публікації науково-методичних розробок як конкретних установ, так і спільного авторства закладів освіти, науки та соціокультурної діяльності;

6. Сприяння співпраці та обміну досвідом вищих навчальних закладів та установ соціокультурного менеджменту;

7. Співпраця із вітчизняними та закордонними ЗМІ задля популяризації престижного іміджу соціокультурних менеджерів та закладів їхнього управління;

8. Налагодження зворотного зв'язку, спрямованого від населення, що послуговується соціокультурною продукцією, до органів управління певними соціокультурними установами задля контролювання ефективності та дієвості таких послуг чи товарів;

9. Прояснення для установ соціокультурного характеру та населення регіону положень про регіональні, державні та міжнародні гранти, спрямовані на розвиток соціокультурного менеджменту в регіоні та на національному рівні в цілому та ін.

Підсумовуючи, варто зазначити, що у цьому підрозділі ми розрішили декілька з найголовніших проблем соціокультурного менеджменту Одеського регіону: відсутність спільної стратегії соціокультурного розвитку, невисокий попит споживачів на культурно-туристичні послуги, відсутність

правильного підходу до маркетингового аналізу населення регіону та його потреб. Вважаємо дієвими напрямками підвищення ефективності менеджменту соціокультурної діяльності в Одеському регіоні (на базі Комунальної установи «Обласний центр національних культур у м. Рені»): проведення проекту «Освітній простір», що привів до підвищення споживчого попиту на послуги установи; перегляд певних науково-методичних праць, що привело до оновлення інформаційної бази підприємства; ознайомлення співробітників установи із основними маркетинговими комплексними рішеннями, що посилює когнітивне сприйняття стейкхолдерів адміністрацією установи (Додатки Е і Ж).

Висновки до Розділу 3

Третій розділ став місцем наших пропозицій та рекомендацій щодо покращення та підвищення ефективності менеджменту соціокультурної діяльності. Ми висвітлили основні проблеми соціокультурної сфери Одеського регіону і запропонували шляхи їхнього розрішення.

Підсумовуючи вищевикладене, варто зазначити, що, незважаючи на значні курортний та оздоровчий ресурси, основною проблемою Одещини є нерозвинена інфраструктура. Це пояснюється тим, що ресурсний потенціал області не використовується повною мірою. Зокрема це виявляється у стабільності показників готельного потенціалу у порівнянні з приростом туристів (особливо після 2014 року), а також відсутності адекватної сучасним вимогам логістично-транспортної системи. Окрім того, в області наявні численні порушення умов збереження та охорони історико-культурних об'єктів: архітектурних ансамблів, мистецьких осередків, релігійних пам'яток та ін.

Натомість природно-екологічні показники, дотичні до соціокультурної сфери, є достатньо розвиненими. Це забезпечено вигідним географічним розташуванням та високим природним потенціалом регіону. Попри те, що культурна сфера Одещини є досить потужною, її розвитку перешкоджають

певні фактори: багатонаціональність області, концентрація об'єктів культурно-історичної спадщини в адміністративному центрі, наявність «депресивних регіонів», невисокий споживацький попит на культурні послуги та ін. Процес децентралізації та інклюзивного оновлення культурно-освітньої сфери призвели до зменшення і так невисокого рівня фінансування цих сфер державними органами влади.

Одеська область має значний соціокультурний потенціал, адже рівень культурного життя тут на порядок вищий за інші регіони. Це пояснюється не стільки модернізаційними та інфраструктурними особливостями області, скільки багатолітньою історією краю, її етнічним різноманіттям та атмосферною складовою. Велика кількість архітектурних пам'яток, можливості гастрономічного різноманіття та усталена природа поведінки трудового персоналу роблять Одеський регіон унікальним, несхожим на інші, але при цьому варіативним.

Розглянувши особливості менеджменту соціокультурної діяльності як загалом, так і у визначених умовах Одеського регіону, ми дійшли висновку про його тісний зв'язок із низкою суспільних сфер: зокрема з культурною, соціальною, економічною, політичною, медичною та ін. Подекуди вплив соціокультурного менеджменту є прямим, іноді - периферійним. Це і зумовило характер ризиків, які йому притаманні. Проблеми, пов'язані із менеджментом соціокультурної діяльності, різноманітні за своєю природою, що пояснюється диверсифікованим характером заходів соціокультурного менеджменту. При розрішенні таких проблем важливо враховувати локальний підтекст, специфіку органів виконавчої влади, нормативно-правові рамки часового прояву тощо. Важливо при цьому розуміти, що ефективне управління соціокультурною галуззю можливе тільки за умови якомога якіснішого рівня компетентності безпосереднього управлінця.

Складена нами проблемно-ризикова мапа регіону показує, що проблеми, з якими стикаються соціокультурні менеджери області, найчастіше невідомі у розрізі локального вирішення, адже постають

навколо фінансового забезпечення. Ми вважаємо, що неперіоритетна у мирні часи галузь соціокультурного життя стала відкритим фінансовим аутсайдером у воєнний час. Нестача бюджетних асигнувань, некоректна пільгова політика та зависокі податки у сфері спричиняють відтік реальних інвестиційних рішень та сприяють поганому психологічному клімату всередині галузі, що потребує композиційно-структурних реформувань.

У той самий час, невисокі стандарти до менеджерів та неякісна їхня підготовка призводять до заповнення вакантних місць спеціалістами непрофільних галузей, які не розуміють специфіки соціокультурного ринку. Втім, завдяки розробленим шляхам та кейсам ефективного реагування та попередження проблемно-ризикових ситуацій можливо зменшити чи взагалі позбавитися від їхнього негативного впливу. Саме з цією метою були розроблені описані у третьому розділі дипломної роботи рішення, частина з яких в подальшому була впроваджена КУ «ОЦНК у м. Рені» в Одеській області (Додатки Е і Ж). Результати послуговування описаними кейсами стали причиною зростання попиту споживачів на культурно-освітні послуги та покращення інформаційних цінностей у маркетинговій складовій соціокультурної діяльності підприємства. Сподіваємося на подальше використання установою теоретичних та емпіричних результатів нашої роботи у її повсякденній практиці.

ВИСНОВКИ

Підсумком до дипломної роботи стане доцільний аналіз виконаного масиву завдань у праці. Метою роботи було вивчення шляхів удосконалення менеджменту соціокультурної діяльності в системі розвитку регіонального туризму на прикладі Одеської області. Досягнення такої мети зумовило виконання нами наступних завдань:

- 1) Ми висвітили і прояснили сутність явища соціокультурної діяльності та визначили його роль у сучасному суспільному просторі;
- 2) Описали теоретичні положення менеджменту соціокультурної діяльності, встановивши його принципи й методи;
- 3) Встановили роль соціокультурної діяльності у розвитку туристичного потенціалу регіону, описавши про цьому як позитивні, так і негативні фактори її зрушення;
- 4) Описали вітчизняний та міжнародний досвід менеджменту соціокультурної діяльності в аспекті управління туристичним розвитком регіону, порівняли їх між собою і визначили їхні критерії успішності;
- 5) Надали узагальнюючі рекомендації щодо провадження керівного впливу у соціокультурній сфері з метою популяризації регіонального туризму та покращення його економічних показників, а також склали проект таких пропозицій;
- 6) Провели інтерв'ю зі стороннім експертом – культурологом, володаркою премії ім. Р. Палецького, директором Комунальної установи «Обласний центр національних культур у м. Рені» Мунтян Мариною Олександрівною – щодо ключових питань соціокультурної та туристичної сфер Одеської області;
- 7) Дали організаційно-економічну характеристику поточному стану менеджменту соціокультурної діяльності в Одеському регіоні в аспекті його історико-соціального формування;

8) Виявили специфіку управлінських заходів соціокультурної діяльності в Одеському регіоні та пояснили її природу;

9) Проаналізували менеджмент соціокультурної діяльності Комунальної установи «Обласний центр національних культур у м. Рені» та визначили його якісно-кількісну характеристику;

10) Описали практичні аспекти менеджменту соціокультурної діяльності на прикладі туристичного розвитку Одеського регіону та визначили прикметні зони їхнього потенційного доопрацювання;

11) Дослідили проблеми та недоліки менеджменту соціокультурної діяльності в Одеському регіоні, пояснили їхні особливості, а також склали проблемно-ризикову мапу області;

12) Надали пропозиції та рекомендації щодо підвищення ефективності менеджменту соціокультурної діяльності в Одеському регіоні, впровадили їх на базі Комунальної установи «Обласний центр національних культур у м. Рені»;

13) Взяли участь у соціокультурній проектній ініціативі Громадської організації «Регіональний аналітичний центр» на базі Комунальної установи «Обласний центр національних культур у м. Рені» та описали процес її реалізації і наслідки;

14) Зробили висновки щодо ефективності функціонування розроблених рекомендацій на базі Комунальної установи «Обласний центр національних культур у м. Рені» та проаналізували власні помилки у їхньому впровадженні.

Такий комплекс завдань вкупі із наведеними висновками слугуватимуть у нагоді в плані використання під час навчання здобувачів освіти спеціальності 073 «Менеджмент», 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», а також 242 «Туризм» в якості ілюстративного або роздаткового матеріалу. Студенти цих спеціальностей матимуть унікальну можливість ознайомитися із соціокультурним потенціалом Одеського регіону останніх років.

Одержані рекомендації та пропозиції щодо менеджменту соціокультурної діяльності зможуть бути впроваджені у діяльність підприємств, установ, організацій соціальної або культурної галузі. Врахування наведеного нами аналізу їхнього застосування допоможе уникнути потенційних неточностей і похибок, а також допоможе у конструюванні бази пропозицій для розвитку масштабного регіонального менеджменту поза Одеським регіоном.

Теоретичні відомості дипломної роботи зможуть бути використані в якості статистичного або ілюстративного матеріалу підприємствами, установами, організаціями туристичного профілю будь-якого регіону, у тому числі іноземного, з метою популяризації Одеської області. Також ця інформація стане першим кроком для створення вітчизняного профілю регіонального туризму та соціокультурної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алмашій Я. І. Міжнародний досвід діяльності туристичної сфери. *Науковий вісник Ужгородського університету* : зб. наук. пр. Ужгород, 2012. Вип. 2 (36). С. 279–283. URL: <http://surl.li/duoeh>
2. Веремієнко Т. С. Соціокультурні критерії концепцій економічного розвитку. *Ефективна економіка*. Дніпро, 2012. Вип. 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1349>
3. Вешко О. В. Крос-культурний менеджмент як важлива складова реалізації стратегії розвитку підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. Хмельницький, 2017. № 5. С. 47-51. URL: <http://elar.khmnpu.edu.ua/jspui/handle/123456789/6192>
4. Врайт Г. Культура під час війни в Україні. *Методологія та технологія сучасного філософського пізнання*: матеріали VI Міжнар. наук. конф. студ., мол. вчен. та наук. (м. Одеса, 20-21 травня 2022 р.). Одеса, 2022. С. 35-37. URL: <http://surl.li/dufdt>
5. Гавеля О. М. SWOT-аналіз як засіб удосконалення організації та управління культурно-мистецькими проектами. *Культура і мистецтво у сучасному світі*. 2016. Вип. 17. С. 35-42. URL: <http://surl.li/dufeg>
6. Ганський В. О. Теоретико-методологічні основи механізму функціонування ринку продуктів історико-культурної спадщини. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 19(1). С. 60-64. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_19\(1\)_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_19(1)_16)
7. Ганський В. О. Теоретичні основи ринкової організації економічного освоєння історико-культурної спадщини. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 27(1). С. 5-10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_27\(1\)_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_27(1)_3)

8. Гарбар Г. А. Туризм як соціокультурний феномен. *Гілея: науковий вісник*. 2014. Вип. 80. С. 180-185. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gileya_2014_80_47
9. Григорчук Т. Можливості диверсифікації як чинника економічного зростання суб'єкта соціокультурної сфери. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2019. Вип. 5-1 (54). С. 106-110. URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2019/54_1_2019/20.pdf
10. Грушина А. І. Формування системи стратегічного управління в галузі культури. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Менеджмент соціокультурної діяльності*. Київ, 2018. Вип. 2. С. 107-119. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bknucams_2018_2_8
11. Дичковський С. І. Культурний туризм індустріальної епохи: глобальні та локальні перспективи. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв: наук. журнал*. Київ, 2020. № 2. С. 17-26. DOI: <https://doi.org/10.32461/2226-3209.2.2020.220339>
12. Дутчак О. Функціональні проблеми ефективного PR-менеджменту підприємств соціокультурного сервісу. *Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання: матеріали XII Міжнар. наук.-практ. конф.: у 2-х томах*. (м. Черкаси, 18–19 березня 2021 р.). Черкаси, 2021. Т:1. С. 113-115. URL: <http://surl.li/dufqf>
13. Зараховський О. Сучасний стан державної реєстрації українських нерухомих об'єктів культурної спадщини. *Культура і мистецтво у сучасному світі*. 2019. Вип. 20. С. 88-98. DOI: <https://doi.org/10.31866/2410-1915.20.2019.172400>
14. Зацепіна Н. О. Соціокультурні аспекти розвитку туризму в Україні в умовах глобалізації суспільства. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*. 2012. Вип. 56. С. 79-85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stapttp_2012_56_10
15. Зварич І., Зварич О. Система менеджменту соціально-економічного і культурного розвитку регіонів України. *Вісник*

Прикарпатського університету. Економіка. 2018. Випуск XIII. С. 171-185.
URL: <http://surl.li/dufle>

16. Ігнатович Н.І. Еволюція методології економічних досліджень і сучасна соціокультурна парадигма. *Теоретичні та прикладні питання економіки*: збірник наукових праць. Київ, 2009. Вип. 19. С. 278-282. URL: http://nbuv.gov.ua/portal/Soc-Gum/Trpe/2009_19/Zb19_39.pdf

17. Інфраструктура регіонів України. Пріоритети модернізації. Аналітичне дослідження. ГО «Поліський фонд міжнародних та регіональних досліджень», Фонд імені Фрідріха Еберта. Київ, 2017. 108 с. URL: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/13246.pdf>

18. Коваленко Є. Міжкультурні менеджмент-комунікації моделювання та культурологічний прогноз. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв. Культурологія*. 2019. № 3. С. 106-115. URL: <http://surl.li/dufya>

19. Колісник Г. М. Зарубіжний досвід державного регулювання соціально-культурної сфери та його адаптація в Україні. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2018. Вип. 1. С. 144-147. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2018_1_27

20. Кот С. Про стан збереження культурної спадщини України (Інформаційно-аналітичні матеріали до парламентських слухань «Стан, проблеми та перспективи охорони культурної спадщини в Україні» 18 квітня 2018 р.). Київ: Інститут історії України НАН України, 2018. 43 с. URL: <http://surl.li/dufzr>

21. Кочубей Н. В. Соціокультурна діяльність: навчальний посібник. Суми: Університетська книга, 2017. 122 с. URL: <https://kmaesm.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/kochubej-n.v.-2015-socziokulturna-diyalnist.pdf>

22. Левицька Н., Коцюбанська О. Культурна спадщина як чинник розвитку туризму регіонів України. *Регіональна політика: політико-правові засади, урбаністика, просторове планування, архітектура*. 2019. С. 101–106. URL: <http://surl.li/dugak>

23. Логвин Д. Міжнародний туризм як економічний та соціокультурний феномен: маг. дипл. роб. 08.07.2015. Полтава, 2021. 138 с. URL: <http://surl.li/dugcw>
24. Максимовська Н. Менеджмент креативних технологій у соціокультурній сфері. *Культура України*. 2022. Вип. 75. С. 30-35. URL: DOI: <https://doi.org/10.31516/2410-5325.075.04>
25. Мартинишин Я. М. Проектний менеджмент як стратегічний інструмент розвитку соціокультурної сфери. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2018. № 4. С. 84-89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdakkkm_2018_4_17
26. Матлай Л. С. Історико-культурна спадщина України у цивілізаційному діалозі. *Historical and cultural studies*. 2014. Вип. 1. № 1. С. 45-48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/hcs_2014_1_1_11
27. Мельниченко О. А. Особливості розвитку індустрії туризму в Україні: монографія. Харків: Вид-во НУЦЗУ, 2017. 153 с. URL: <https://repo.knmu.edu.ua/handle/123456789/17694>
28. Мещеряков В. В. Сучасні підходи до вдосконалення механізмів державного регулювання зі збереження та популяризації історико-культурної спадщини та пам'яток архітектури. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2015_9_14
29. Міжнародна конференція «Південь України в процесі європейської інтеграції»: збірник доповідей. Одеса: Екологія, 2010. 120 с.
30. Мороз В., Мороз С. Ризик-менеджмент: навч. посібник для студ. Харків: НТУ «ХП», 2018. 140 с. URL: <http://surl.li/dughh>
31. Нематеріальна культурна спадщина як сучасний туристичний ресурс: досвід, практики, інновації: тези доповідей III Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 14-15 листопада 2019 р.). Київ, 2019. 279 с. URL: http://knukim.edu.ua/wp-content/uploads/nuk_konf/19/1.pdf
32. Одеська обласна державна адміністрація. Одещина: 10 років незалежності України. Одеса: Чорномор'я, 2001. 238 с.

33. Оленіна О. Ю. Концепція підготовки менеджерів соціокультурної діяльності в умовах формування суспільства знань. *Культура України*. 2013. Вип. 42(2). С. 41-49. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ku_2013_42\(2\)_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ku_2013_42(2)_11)
34. Перелік пам'яток культурної спадщини національного значення Одеської області, занесених до Державного реєстру нерухомих пам'яток України, від 14.01.2022 р. *Міністерство культури та інформаційної політики України*. URL: <http://surl.li/dugxv>
35. Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі: колективна монографія. Вид. 3 / за наук. ред. проф. Матвійчук Л.Ю. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2017. 448 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/monograf%202017.pdf>
36. Поливач К.А. Культурна спадщина та її вплив на розвиток регіонів України: монографія. Київ: Інститут географії НАН України, 2012. 208 с. URL: <http://surl.li/dugkt>
37. Приймак В., Грицайко А. Державний менеджмент економічного зростання: соціокультурний контекст. *Управління публічною економікою: нові виклики та стратегія*: зб. тез доп. учасників V Міжнар. наук.- практич. конф. (м. Київ, 5–6 грудня 2019 р.). Київ, 2019. С. 99–102. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/32500>
38. Про затвердження обласної комплексної програми «Культура Одещини – 2020-2022 роки»: рішення Одеської обласної ради від 20.12.2019 р. № 1166-VII. *Державний архів Одеської області*. 2019. URL: <https://archive.od.gov.ua/wp-content/uploads/2022/05/1166-vii.pdf>
39. Про значення культурної спадщини для суспільства: Рамкова Конвенція Ради Європи, чинна від 01.05.2014 р. на підставі v0086321-14. № 994_719. Офіційний вісник України. 2014. 27 травня. (№ 40, с. 65, ст. 1070, акт 72502/2014). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_719#Text
40. Про охорону культурної спадщини: Закон України від 31.05.2022 р. № 1805-III. Відомості Верховної Ради України. 2000. 29 вересня. (№ 39, ст. 333). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-14#Text>

41. Руденко Л. Г. Збереження і використання культурної спадщини в Україні: проблеми та конструктивні пропозиції. *Український географічний журнал*. 2018. № 2. С. 51-61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/UGJ_2018_2_10
42. Сеньків М. І. Сучасні тенденції розвитку та досвід організації діяльності в туристичній галузі Китаю. *Регіональна політика: історія, політико-правові засади, урбаністика, просторове планування, архітектура*: зб. наук. праць: в 2 ч. V Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 22 листопада 2019 р.). Київ, 2019. Ч: 2. С. 158-162. URL: <http://repository.knuba.edu.ua/handle/987654321/8493>
43. Сіренко С. С. Заходи вдосконалення державної економічної політики в сфері виробництва культурних благ. *International scientific journal*. 2015. № 7. С. 91-95. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2015_7_23
44. Смаль В. В. Туризм в Італії: тенденції, виклики, шляхи подолання проблем. *Географія та туризм*. 2013. Вип. 24. С. 86-93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gt_2013_24_14
45. Солоха Д. В. Моделювання системи оцінки ефективності менеджменту соціокультурної діяльності. *Менеджер*. 2016. № 2. С. 33-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2016_2_6
46. Сорока О., Калаур С. Конкурентоспроможність менеджерів соціокультурної діяльності. *Вісник Луганського національного університету ім. Тараса Шевченка. Педагогічні науки*: у 2-х ч. 2019. Ч: 2. № 6 (329). С. 100-108. URL: <http://surl.li/dugof>
47. Сприяння розвитку культури в Україні: дослідження зв'язків культурно-мистецької сфери та туристичної привабливості територій: аналітичний звіт. Львів: ГО «Європейський діалог», 2020. 198 с. URL: <http://surl.li/dugym>
48. Степанов В. Ю. Соціокультурний простір сучасності. *Вісник Харківської державної академії культури*. 2014. Вип. 43. С. 104-110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/hak_2014_43_15

49. Тадля О. Організація мистецьких проєктів у менеджменті соціокультурної діяльності. *Гуманітарний корпус*: зб. наук. стат. з актуал. пробл. філос., культурол., істор., психол. та педаг. Вип. 36. Вінниця, 2020. С. 119-122. URL: <http://surl.li/dugpy>

50. Федорович О., Рубановський К. Економіка спадщини: посіб. для малих громад. Івано-Франківськ: ТОВ «Знати про Карпати», 2019. 120 с. URL: <http://surl.li/dugqp>

51. Химинець В., Цімболинець Г. Історико-культурна спадщина як чинник стимулювання економічного розвитку регіону. *Регіональна економіка*. 2020. № 3. С. 57-64. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2020-3-6>

52. Хмара М., Пилипенко Б. Крос-культурний менеджмент міжнародних корпорацій. *Держава та регіони. Економіка та підприємництво*. 2020. № 6 (117). С. 20-28. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-6-3>

53. Шавкун І. Г. Менеджмент ХХІ століття: колізія між глобалізацією і регіоналізацією. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2008. Вип. 35. С. 92-100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpqgvzdia_2008_35_10

54. Шкуркіна В. М. Методологічні засади менеджменту соціокультурної діяльності. *Вісник Харківської державної академії культури*. 2010. Вип. 29. С. 226-235. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/hak_2010_29_30

55. Щербина-Яковлева О. Ю. Поняття соціокультурної діяльності: філософські та культурологічні виміри. *Світогляд-Філософія-Релігія*: зб. наук. праць. Суми, 2017. Вип. 12. С. 71-78. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/65820>

56. Щербина-Яковлева О. Ю., Світайло Н. Д., Ключко М. О., Щербина А. М. Менеджмент соціокультурної діяльності як напрям наукового та технологічного знання: підручник у 2-х ч. Ч: 1. Дидактика, логіка, методологія. Суми: репоз. СумДУ, 2018. 207 с. URL: <http://surl.li/dugtp>

57. Юхновська Ю. Вплив розвитку культурно-історичної спадщини на економічний розвиток туристичної галузі України. *Держава та регіони. Економіка та підприємництво*. 2019. № 6 (111). С. 55-59. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2019-6-11>

ДОДАТКИ

Додаток А

Інтерв'ю директора КУ «ОЦНК у м. Рені» Мунтян М.

1. Хто, окрім КУ "ОЦНК у м. Рені", здійснює менеджмент соціокультурної діяльності в Одеському регіоні?

Департамент культури, національностей, релігій та охорони об'єктів культурної спадщини Одеської обласної державної адміністрації; Одеська обласна універсальна наукова бібліотека ім. М. С. Грушевського; Одеський обласний центр української культури; Філія АТ "НСТУ" "Одеська регіональна дирекція"; компанія "Вишиванковий фестиваль"; Одеський історико-краєзнавчий музей; Благодійний фонд "Корпорація монстрів"; Громадська організація "Центр розвитку Бессарабії"; Вікторія Тігіпко як засновник Одеського Міжнародного Кінофестивалю; Громадська спілка "Національна туристична організація України" тощо.

2. Які управлінські заходи, направлені на розвиток соціокультурної сфери Одеського регіону, Ви вживаєте?

Організація Міжнародних фестивалів; створення картотеки народних майстрів Одещини; проектна діяльність у туристичній та культурній галузях; публікація соціально впливових матеріалів у ЗМІ; інвентаризація нематеріальної культурної спадщини; залучення культурних інвестицій на територію Одещини.

3. Як Ви оцінюєте поточний стан розвитку соціокультурної сфери в Одеському регіоні?

Сучасний стан розвитку соціокультурної діяльності в Одеському регіоні має позитивні тенденції розвитку. Навіть за умов державної реструктуризації в Одещині було збережено майже всю культурну структуру. Мультинаціональність – основний фактор специфіки регіону, це допомагає нам залишатися на часі в плані культурного та туристичного розвитку. Наявні, втім, депресивні райони у композиції регіону, існує поняття "голоду

кадрів" (у культурі працюють люди з непрофільною освітою). Не вистачає споживчого попиту - особливо поза адміністративним центром.

4. Які наявні перепони на шляху до покращення стану соціокультурної сфери в Одеському регіоні?

Воєнна агресія, яка знищує культурну спадщину; загрози екологічної катастрофи; гуманітарна криза; міграція молодого населення без тенденції повернення назад; нестача фінансування; неможливість проведення польових наукових досліджень; енергетична криза; зміна пріоритетів бенефіціарів.

5. Як Ви оцінюєте поточний стан розвитку туристичної галузі в Одеському регіоні? Які види туризму тут переважають (діловий, культурний, історичний, екологічний, релігійний тощо)?

Туристична галузь потерпає від воєнних деструктивів, проте і до цього його розвиток був неякісним. Великі проблеми з інфраструктурою унеможливлювали його покращення. Переважно збереженням культурної спадщини займалися ентузіасти, а для державної влади це не було пріоритетом. Втім, у порівнянні до інших областей туристична галузь в Одесі працювала. Діловий і екологічний туризм тут доволі розвинений, культурний - дуже розвинений. Історичний туризм недостатньо розвинений, як і релігійний. Подієвий туризм найбільше розвинений, коли індивід приїхав тільки заради конкретного заходу.

6. Які наявні перепони на шляху до покращення стану туристичної галузі в Одеському регіоні?

Відсутність належної інфраструктури, війна, некомпетентність спеціалістів, низьке фінансування.

7. Як Ви оцінюєте вплив військового конфлікту на соціокультурну та туристичну сфери Одеського регіону?

Воєнних дій на території Одещини немає, проте війна спричинила коло інших проблем: зниження і так невисокого попиту на культурно-туристичні послуги, зупинку проектів цих галузей, моральний занепад населення тощо. З

іншої сторони, були розроблені адаптивні заходи для нового часу, підвищилася цифрова компетентність працівників.

8. Як Ви оцінюєте ступінь ефективності заходів із соціокультурної діяльності, які провадить держава?

Культура недостатньо цінується державними структурами. Я думаю, що культура має вийти на самофінансування. Бюрократія у сфері культури дуже висока, багато закладів дублюють одні й ті самі функції. Складний процес реструктуризації, розпочатий державою, має бути доведений до кінця.

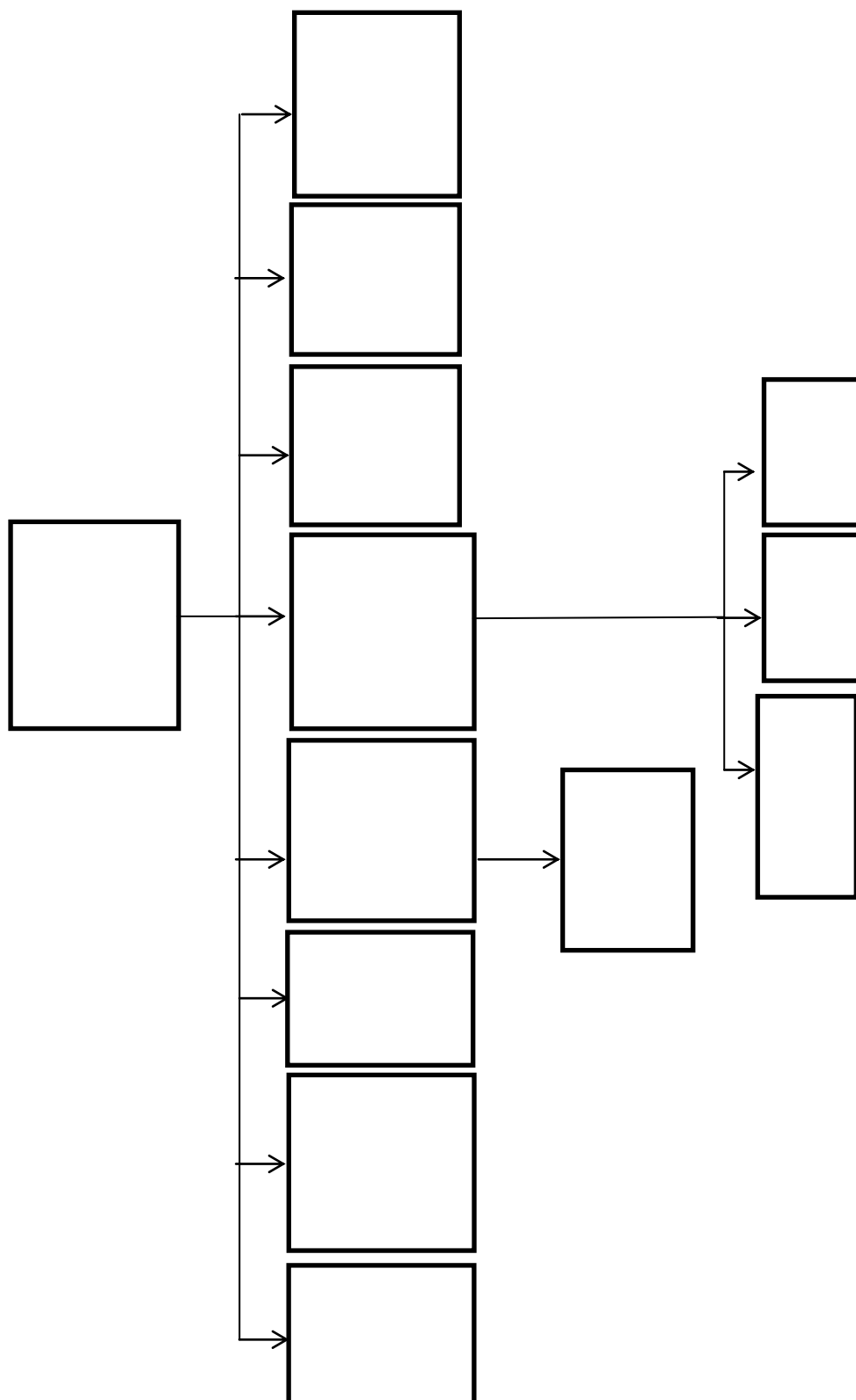
9. Як Ви оцінюєте ступінь ефективності заходів із соціокультурної діяльності, які провадять приватні підприємці?

Більшою частиною вони зовсім не ефективні. Уникання податків - суцільна проблема. Проте у одиниць все ж виходить створити якісний продукт.

10. Які потенційні шляхи розвитку соціокультурної діяльності і управління нею в Україні та Одеському регіоні зокрема Ви вважаєте найбільш ймовірними? Які фактори на це впливають?

Скоріше за все, неефективних менеджерів замінять професіонали. Галузь освіти вже позначилася позитивними зрушеннями: час для культури й туризму. Управлінці нашої сфери мають бути і культурологами, і менеджерами. Тільки тоді пройдуть вдачні реформи.

Організаційна структура КУ «ОЦНК у м. Рені»



**Грамота від Департаменту культури, національностей,
релігій та охорони об'єктів культурної спадщини
Одеської обласної державної адміністрації**



ГРАМОТА

НАГОРОДЖУЄТЬСЯ

МУНТЯН

Вероніка Андріївна

член Ренійського районного українського товариства
«Червона калина»

за сумлінне виконання службових обов'язків в умовах воєнного стану під час збройної агресії, вчиненої російською федерацією проти України, вагомий особистий внесок у розвиток культурної спадщини Одеського регіону та з нагоди Всеукраїнського дня працівників культури та майстрів народного мистецтва

Директор Департаменту культури,
національностей, релігій та охорони
об'єктів культурної спадщини
облдержадміністрації,
заслужений працівник культури
України



Олена ОЛІЙНИК

м. Одеса,
2022 рік

Афіша проекту «Освітній простір»

РЕГІОНАЛЬНИЙ АНАЛІТИЧНИЙ ЦЕНТР

we world

ОСВІТНІЙ ПРОСТІР ДЛЯ ДІТЕЙ

в Ренійській територіальній громаді

**ПРАЦЮЄМО
З 15:00 ДО 18:45
(ПН, ВТ, ЧТ, ПТ, СБ)**

Телефон для запису
+38 063 200 74 04

Простір створено в рамках проекту «Захист, гуманітарна допомога та захист внутрішньо переміщених осіб на півдні Одещини, що постраждали від ескалації воєнних дій», що реалізується громадською організацією «**Регіональний аналітичний центр**» у співпраці з міжнародною місією WeWorld та Ренійською міською радою.

**Відзив на дипломну роботу від директора
КУ «ОЦНК у м. Рені» Мунтян М.**

ВІДЗИВ

на дипломну роботу, подану на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за освітньо-професійною програмою «Менеджмент» зі спеціальності 073 «Менеджмент» студентки Мунтян Вероніки Андріївни

Дипломна робота студентки Мунтян В.А. 2 курсу денної форми навчання Дніпровського державного аграрно-економічного університету на тему: «Удосконалення менеджменту соціокультурної діяльності в системі розвитку регіонального туризму» ґрунтується виключно на достовірній інформації щодо діяльності підприємства.

Галузь соціокультурного менеджменту вирізняється специфічним підходом до управління, який визначає її особливості. Наразі у підприємств державної форми управління фіксується погіршення економіко-керівного потенціалу за рахунок відчутних прогалин у розумінні того, які існують способи розрішення проблемно-ризикових ситуацій, а особливо тих, що пов'язані із туристичною галуззю. Відсутність чітких інструкцій від державних органів влади та поміркованість багатьох приватних організацій туристичного профілю не сприяє налагодженню процесу підвищення туристичної привабливості на регіональному рівні.

Виходячи з цього, вважаємо, що тема роботи є актуальною, тому що установа зацікавлена у розробці шляхів удосконалення менеджменту соціокультурної діяльності в системі розвитку регіонального туризму, а також в аналізі проблемних ситуацій у соціокультурному менеджменті та відповідних їм рішень.

Засвідчую, що наведена в дипломній роботі інформація є достовірною, а фактичні дані – правдивими. Використані в роботі дані взяті з дозволу директора підприємства.

Матеріали, вказані в рекомендаційній частині, мають вагоме практичне значення.

Запропоновані рекомендації вважаємо доцільними для впровадження в установі.

Директор
Комунальної установи
«Обласний центр національних культур у м. Рені»
Мунтян М.О.

«15» листопада 2022 року



**Довідка на дипломну роботу від директора
КУ «ОЦНК у м. Рені» Мунтян М.**

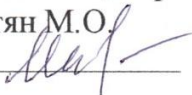
ДОВІДКА

**про впровадження результатів дипломної роботи
за темою «Удосконалення менеджменту соціокультурної
діяльності в системі розвитку регіонального туризму»**

Цим підтверджується, що методичні і практичні рекомендації та розробки студентки Мунтян В.А. (науковий керівник – доц., к.ю.н. Тропіна О.М.) до розробки шляхів удосконалення менеджменту соціокультурної діяльності в системі розвитку регіонального туризму схвалені дирекцією Комунальної установи «Обласний центр національних культур у м. Рені» Ізмаїльського району Одеської області і використані при розрішенні низки проблем ситуативного характеру у структурі менеджменту соціокультурної діяльності, що були пов'язані із туристичною галуззю регіону.

Завдяки реалізації проектних рішень зросли рівень попиту споживачів на культурно-освітні послуги та кількість населення Одеської області, зацікавленого у розвитку туристичного профілю громад. Також були переглянуті деякі методично-наукові розробки, що привело до покращення вагомих інформаційних цінностей у композиції маркетингової складової соціокультурної діяльності.

Директор
Комунальної установи
«Обласний центр національних культур у м. Рені»
Мунтян М.О.



«15» листопада 2022 року



**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

ІЛЮСТРАТИВНІ МАТЕРІАЛИ

до кваліфікаційної роботи на тему:

**УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОГО ТУРИЗМУ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувачка

Вероніка МУНТЯН

**Науковий керівник,
к.ю.н., доцент**

Олена ТРОПІНА

Дніпро – 2022 р.

Проблеми менеджменту соціокультурної діяльності Одещини

№	Проблема	Сфера
31.	Недоліки в інфраструктурі регіону	Соціокультурна, економічна
32.	Нестача спеціалістів відповідного профілю	Соціокультурна
33.	Нестача польових досліджень	Соціокультурна
34.	Брак споживчого попиту	Соціокультурна
35.	Брак фінансування державних установ	Соціокультурна, економічна
36.	Воєнна агресія	Усі
37.	Міграція трудового ресурсу закордон	Соціокультурна
38.	Гуманітарна криза	Усі
39.	Енергетична криза	Усі
40.	Екологічна загроза	Соціокультурна, природоохоронна
41.	Зміна пріоритетів бенефіціарів	Соціокультурна
42.	Етнічне різноманіття регіону як причина конфлікту інтересів	Соціокультурна
43.	Брак толерантності в населення регіону	Соціокультурна
44.	Децентралізація локальних органів влади	Соціокультурна, політична
45.	Немобільність атракцій та дестинацій	Соціокультурна, туристична
46.	Відірваність теорії соціокультурного менеджменту від практики	Соціокультурна
47.	Штучна комерціалізація	Соціокультурна, економічна
48.	Цифрова некомпетентність	Соціокультурна
49.	Проблема охоронної системи	Соціокультурна, туристична
50.	Неефективність правового забезпечення	Соціокультурна, туристична, природоохоронна
51.	Застій у розробці екомаршрутів	Соціокультурна, природоохоронна
52.	Адміністративна пріоритетність	Соціокультурна, політична
53.	Відсутність адекватних маркетингових досліджень	Соціокультурна
54.	Відсутність стратегії розвитку соціокультурної сфери	Соціокультурна, політична
55.	Спекуляція питаннями мови, історії та релігії	Соціокультурна
56.	Відсутність консультативної практики у соціокультурній сфері регіону	Соціокультурна
57.	Відсутність комунікаційного зв'язку всередині громад та між ними	Соціокультурна, політична

Продовж. табл. 1

№	Проблема	Сфера
58.	Обмеження в переліку соціокультурних послуг	Соціокультурна
59.	Нестача інноваційних та технологічних складових	Соціокультурна
60.	Низька заробітна плата працівників	Соціокультурна, економічна

**Шляхи вирішення проблем менеджменту
соціокультурної діяльності Одещини**

№	Компетенція	Шляхи вирішення
1.	Компетенція менеджерів соціокультурної діяльності	<ul style="list-style-type: none"> • Встановлення чітких рамок щодо досвіду й освіти соціокультурних менеджерів; • проведення культурно-освітньої роботи з населенням регіону; • прийняття студентів-практикантів в установи соціокультурного профілю; • підвищення кваліфікації соціокультурних менеджерів на безкоштовних курсах; • співпраця із маркетинговими компаніями; • уведення в обіг соціокультурних установ консультацій щодо власної сфери діяльності; • участь у приватних і державних проектах з вироблення інноваційних продуктів та послуг.
2.	Компетенція менеджерів соціокультурної діяльності та місцевих органів виконавчої влади	<ul style="list-style-type: none"> • Створення чіткої комунікаційної схеми між органами управлінського впливу усіх галузей регіону; • налагодження спільних каналів комунікації з населенням регіону; • долучення «депресивних районів» до процесу самоорганізації громад; • сумісна розробка стратегічних постулатів розвитку соціокультурної сфери регіону у зв'язку з іншими галузями; • співфінансування видатків на інклюзивність та інновацію туристичних та культурних об'єктів регіону.
3.	Компетенція менеджерів соціокультурної діяльності та державних органів законодавчої та виконавчої влади	<ul style="list-style-type: none"> • Перехід соціокультурних установ на самоокупність; • завершення війни та впровадження економічної стратегії відновлення; • введення пільгових умов для діячів соціокультурної сфери; • зниження податків на культурно-історичні об'єкти; • забезпечення активних і швидкодіючих енергетичних та гуманітарних ланцюгів для установ соціокультурної діяльності; • перегляд законопроектів про охорону та

Продовж. табл. 2

№	Компетенція	Шляхи вирішення
		збереження культурно-природної спадщини.

Стратегія соціокультурної діяльності Одещини

№	Кроки стратегії
1.	Затвердження сумісно із освітньо-виховними установами положень про особливості культурно-освітнього розвитку регіону;
2.	Створення композиції економічно-організаційного забезпечення розвитку соціокультурної сфери;
3.	Когнітивне виведення категорій культури й мистецтва на рівень ресурсного потенціалу регіону;
4.	Перегляд законодавчої бази та чинних документів, пов'язаних зі сферою соціокультурної діяльності;
5.	Комерціалізація соціокультурних установ і уведення спеціальних пільгово-податкових умов для них;
6.	Жорстка децентралізація регіональних установ соціокультурного менеджменту з метою консолідації управлінських сил у визначених установах і уникнення дублювання соціокультурних функцій;
7.	Надання особливого статусу та пріоритетності соціокультурних установ, що займаються розрішенням етнічних питань у регіоні;
8.	Перегляд системи бюджетних асигнувань і застосування програмно-цільового підходу у процесі бюджетного розподілу тощо.

**Шляхи удосконалення менеджменту
соціокультурної діяльності Одещини**

№	Шляхи удосконалення соціокультурного менеджменту
1.	Налагодження і популяризація системи спонсорування, донорства, меценатства та ін. інвестиційних грошових потоків;
2.	Розробка усталеного та стандартизованого плану контролінгу та оцінювання за визначеними критеріями якості та ефективності за продукцією й послугами, які надають соціокультурні установи регіону;
3.	Створення спільного регіонального електронно-цифрового інформаційного джерела із загальним доступом, що б забезпечував прозорість і доступність отримування інформації усіма представниками населення регіону;
4.	Створення цифрового інформаційного простору про роботу усієї мережі соціокультурних закладів держави із приватним доступом задля посилення комунікації між соціокультурними установами різних регіонів;
5.	Стимулювання проведення і публікації науково-методичних розробок як конкретних установ, так і спільного авторства закладів освіти, науки та соціокультурної діяльності;
6.	Сприяння співпраці та обміну досвідом вищих навчальних закладів та установ соціокультурного менеджменту;
7.	Співпраця із вітчизняними та закордонними ЗМІ задля популяризації престижного іміджу соціокультурних менеджерів та закладів їхнього управління;
8.	Налагодження зворотного зв'язку, спрямованого від населення, що послуговується соціокультурною продукцією, до органів управління певними соціокультурними установами задля контролювання ефективності та дієвості таких послуг чи товарів;
9.	Прояснення для установ соціокультурного характеру та населення регіону положень про регіональні, державні та міжнародні гранти, спрямовані на розвиток соціокультурного менеджменту в регіоні та на національному рівні в цілому.