



**ДОРОЖНЯ КАРТА -**  
СТІЙКИЙ КУЛЬТУРНИЙ  
РОЗВИТОК В УКРАЇНІ

**ROADMAP -**  
NACHHALTIGE KULTURENTWICKLUNG  
IN DER UKRAINE

**ROADMAP -**  
SUSTAINABLE CULTURAL  
DEVELOPMENT IN UKRAINE



**GOETHE  
INSTITUT**  
Sprache. Kultur. Deutschland.

# ДОРОЖНЯ КАРТА – СТАЛИЙ КУЛЬТУРНИЙ РОЗВИТОК В УКРАЇНІ

ГЕТЕ-ІНСТИТУТ, УКРАЇНА

ПАТРІК С. ФЬОЛЬ – МАРК ГЕГЕНФУРТНЕР – ГЕРНОТ ВОЛЬФРАМ

ЛИСТОПАД, 2015 Р.

## ЗМІСТ

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ВСТУПНЕ СЛОВО</b>  | <b>3</b>  |
| <b>ПЕРЕДМОВА</b>  | <b>4</b>  |
| <b>1 ДОРОЖНЯ КАРТА ДЛЯ КУЛЬТУРНОГО РОЗВИТКУ</b>   | <b>5</b>  |
| 1.1 Принципова позиція  | → 5       |
| 1.2 Концепція і цілі  | → 6       |
| 1.3 Побудова  | → 7       |
| <b>2 ТРАНСФОРМАЦІЯ У СФЕРІ КУЛЬТУРИ – ВИСХІДНІ УМОВИ Й МОЖЛИВОСТІ</b>   | <b>8</b>  |
| 2.1 Актуальні тенденції, виклики та можливості культурного розвитку в цілому  | → 8       |
| 2.2 Початкова ситуація та можливості розвитку мистецтва, культури, культурного менеджменту та культурної політики в Україні | → 10      |
| <b>3 ПЛАН АКТИВІЗАЦІЇ ЗУСИЛЬ ЗАДЛЯ СТАЛОГО КУЛЬТУРНОГО РОЗВИТКУ</b>   | <b>15</b> |
| <b>4 СФЕРИ ДІЯЛЬНОСТІ – ТИПОВІ ПРОЕКТИ В ДЕТАЛЯХ</b>  | <b>20</b> |
| 4.1 Проект «План Z: Трансформація культурного простору в малих містах України»  | → 20      |
| 4.2 Проект «Клуб активних культурних організацій – САСАО»   | → 23      |
| 4.3 Проект «Культ культури: розвиток партиципативних практик в музеях»  | → 25      |
| 4.4 Проект «Агентство експертних комунікацій»   | → 28      |
| <b>5 ҐЛОСАРІЙ – ПОНЯТТЯ СТАЛОГО КУЛЬТУРНОГО РОЗВИТКУ 32</b>   |           |
| Документи і робочі матеріали щодо актуальної ситуації у сфері мистецтва, культури й культурної політики в Україні           | → 53      |
| Список контактів у мережі   | → 54      |

# 1

## ДОРОЖНЯ КАРТА ДЛЯ КУЛЬТУРНОГО РОЗВИТКУ

### 1.1 ПРИНЦИПОВА ПОЗИЦІЯ

Що таке дорожня карта у культурному просторі, та ще й у політично напружений час? Це – спроба показати шлях, в якому люди, що займаються мистецтвом і культурою, вбачають своє майбутнє. Культура може стати ключем до обміну, діалогу, творення мереж та активних дій. Це – перспектива можливостей спільної роботи в середовищі, сповненому конструктивними учасниками, ідеями й думками.

Розробка дорожньої карти для культурного розвитку України – неабиякий виклик. З огляду на політичне становище ця країна з багатьма різноманітними культурними традиціями, з цікавим нинішнім мистецьким та культурним життям в найрізноманітніших галузях і секторах опинилася в полі уваги міжнародної спільноти. Багато українців-емігрантів беруть дієву участь у розвитку всередині країни, українські митці представлені на міжнародних фестивалях, зокрема і у Німеччині. Стрімкий розвиток цифрових технологій робить свою справу і сприяє творенню мереж культурних діячів всередині країни та за її межами. Ось і в Німеччині теж зростає інтерес до цієї захоплюючої країни, котра намагається віднайти свій шлях у мереживі чисельних традицій та різноманітних очікувань.

Дорожня карта повинна відображати цю комплексну висхідну ситуацію, тим більше що модератори цього процесу родом не з України, а – як у нашому випадку – з Німеччини. Можливо, погляд ззовні є навіть досить позитивною стартовою позицією для такого процесу.

Адже йдеться не про оприлюднення результатів аналізу і думок зовнішніх експертів, а про спільну роботу з представниками культурного середовища на місцях над ескізом культурної карти, в якій були б зібрані, зафіксовані, впорядковані шляхи розвитку, можливості, цінності та цілі й розкриті відповідні сфери діяльності. Тому автори цієї брошури вбачають свою роль передовсім у супроводі цього процесу, у фокусі якого перебувають інституції, митці і менеджери у сфері культури з України, а також їхній досвід та ідеї. Автори й модератори пропонують у формі супровідної думки, сформованої подібними процесами в Німеччині та інших країнах, діалог «на рівних». Лише на основі такої принципової позиції можна раціонально здійснювати міжкультурний обмін у просторі цієї дорожньої карти.

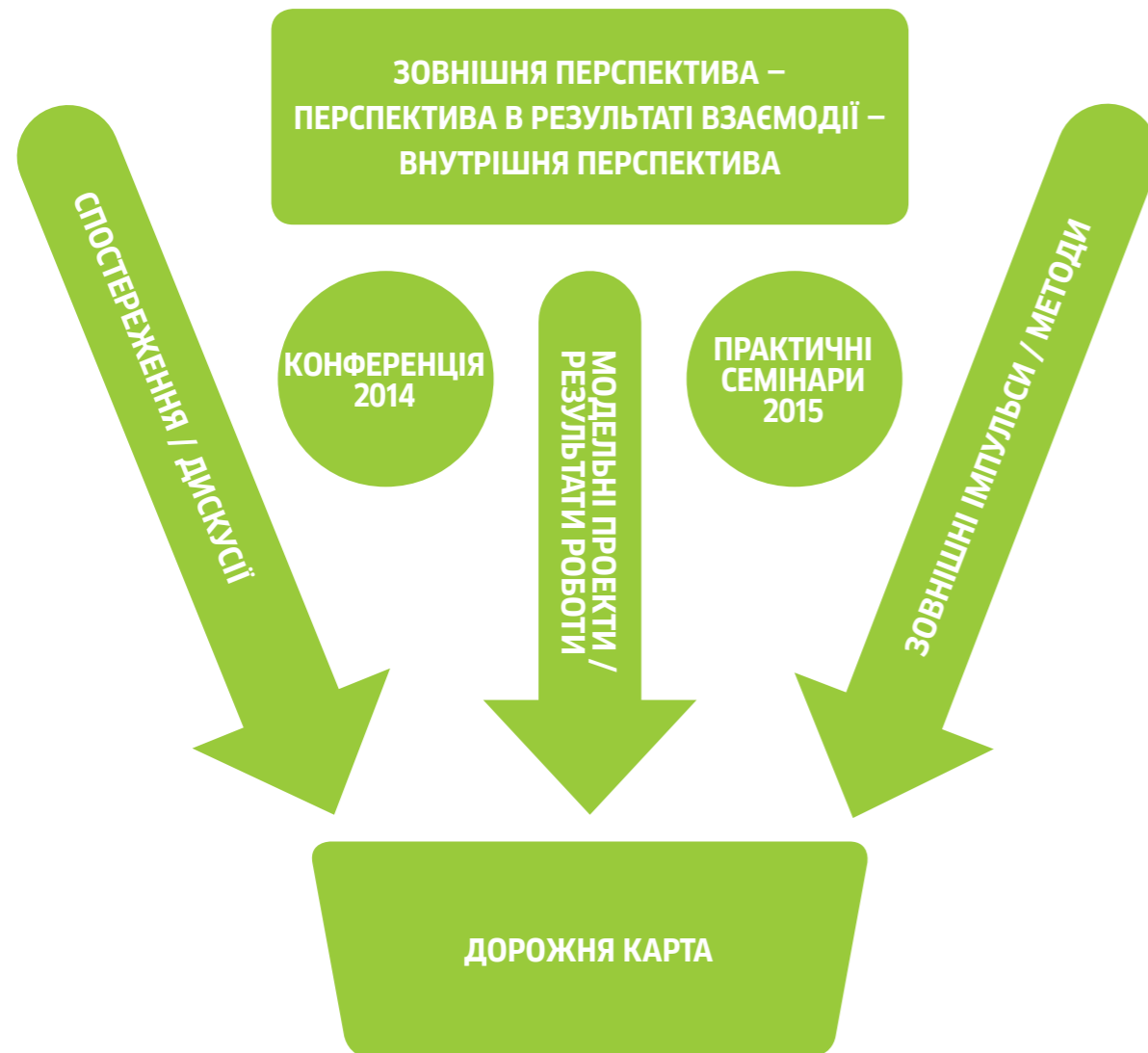
Культурна діяльність пропонує природну по суті своїй логіку дій, бо тут мислення долає усі межі. Мистецькі й культурні процеси не знають кордонів, вони постійно творять нові мережі і відкривають можливості співробітництва й участі. В такому розумінні дорожню карту для сталого культурного розвитку завжди слід бачити і в контексті роботи задля соціального миру. Для розвитку культур потрібні диференціація відкритість та довіра. А ще культура потребує професійної взаємодії. Саме в часи політичних криз такий підхід може допомогти поєднати людей, спонукати їх до спілкування на основі інтересу до мистецьких і естетичних питань й започаткувати довіру.

## 1.2 КОНЦЕПЦІЯ І ЦІЛІ

В основу цієї дорожньої карти покладено стали стратегію роботи, започатковану конференцією в 2014 році та практичними семінарами, що пройшли в три етапи в Києві у 2015 році, а також німецько-українськими зустрічами та критичними імпульсами і спостереженнями українських діячів культури. Конкретно з опорою на імпульсну конференцію 2014 року і за допомоги зовнішніх мо-дераторів та участі близько 40 учасників трьох взаємодоповнюючих і розвиваючих дво-/триденних практичних семінарів були напрацьовані пілотні проекти з актуальних тем культурно-просвітницької роботи та розвитку культури в Україні. В

результаті вдалося визначити основні сфери діяльності та розробити методичні підходи для забезпечення сталої культурно-просвітницької роботи та культурної політики в Україні. Водночас здійснено систематизацію центральних понять у сфері культурно-просвітницької роботи та культурного розвитку у формі глосарію, на базі якого може відбуватися поглиблений плідний обмін.

Запропонована дорожня карта узагальнює головні результати зазначених вище робочих процесів і живиться різними ракурсами споглядання та дискурсами:



## У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ДОРОЖНЯ КАРТА СТАВИТЬ ПЕРЕД СОБОЮ ТАКІ ЦІЛІ:

1. Дорожня карта є «розкладом руху», котрий дає можливість діячам культури усіх секторів та галузей в Україні професійним чином та на основі чіткої термінології ініціювати проекти та форми діяльності у сфері культури.
2. В основу Дорожньої карти покладено науковий і практичний досвід учасників конференції та практичних семінарів з України, а також зовнішніх модераторів. Тим самим здійснюється поєднання специфічних компетенцій та підходів до організації культурної діяльності в Україні у формі настановчих рекомендацій зі сталою культурного розвитку.
3. При цьому в центрі уваги перебуває як зв'язок між теорією і практикою, так і активізація сталою культурного розвитку, сконцентованого на діалозі, якості та роботі заради миру. Проекти, розроблені в рамках практичних семінарів, слугують тут своєрідною моделлю.
4. Дорожня карта створена з дотриманням принципу практичного порадики зі стислими і яскравими імпульсами щодо подальшої поглибленої діяльності у різних сферах культурного менеджменту та культурної політики – в т.ч. і завдяки рекомендованій літературі. Вона є відправною точкою, на якій можуть вибудовуватися подальші дискурси та процеси розвитку.

## 1.3 ПОБУДОВА

Дорожня карта починається описом висхідних умов та можливостей для культурних перетворень в Україні (Розділ 2). При цьому висвітлюються актуальні тенденції, виклики та можливості культурного розвитку в цілому, а згодом з'ясовується специфіка висхідної ситуації у сфері мистецтва, культури й культурного менеджменту та культурної політики в Україні.

Ці міркування формують той загальний контекст, на якому базується план активізації сталою культурного розвитку в Україні, викладений у Розділі 3. Тут описуються також і найважливіші кроки проектної діяльності у сфері культури.

Практичний аналог цих кроків з активізації можна знайти в наступному четвертому розділі у формі описання пілотних проектів, розроблених в рамках практичних семінарів з культурної тематики.

Дорожня карта завершується глосарієм найважливіших понять культурного менеджменту та культурної політики в Україні, на основі якого може скластися розуміння розробки проектів та культурної діяльності на засадах кооперації (Розділ 5). Далі наприкінці брошури можна знайти огляд добірки документів по мистецтву, культурі й культурній політиці в Україні та список контактів усіх партнерів у соціальних мережах, які брали участь у розробці Дорожньої карти.

# 2

## ТРАНСФОРМАЦІЯ У СФЕРІ КУЛЬТУРИ – ВИСХІДНІ УМОВИ Й МОЖЛИВОСТІ

Тривалий час визначення культури, її завдань і цілей було позначене консенсусним підходом та уніфікованою постановкою цілей. У Європі розуміння культури зародилося переважно на базі просвітницької думки та ідеалу освіти XVIII – XIX століття, сформованого такими вченими, як Кант і Гумбольдт. Заклади культури – музеї, театри, концертні зали або бібліотеки – зверталися до про-свічених громадян та їхніх здебільшого егалітарних за своїм характером освітніх стандартів. Відповіді на питання про культурні канони надавалися здебільшого державними інстанціями та сформованими під їхнім впливом інтелектуалами й колами освіченого громадянства. До того, що почало змінюватися в комуністичних країнах ще на початку XX століття, а саме, відкритості закладів для широких верств населення, в Західній Європі приступили лише з 70-х років. У Німеччині демократичні за духом девізи «Культура для всіх» та «Культура всіх» й до сьогодні залишається претензією культурної політики на усвідомлення її цілей якомога

ширшими групами населення через широку культурну пропозицію. Це знайшло свій вияв і в тому, що поруч із окремим соціально-культурними ініціативами у дедалі більшій кількості почали виникати соціально-культурні центри, котрі долають гальмівні пороги у сприйнятті мистецтва й культури і покликані сприяти активній участі в культурному житті найближчого оточення.

Того, що було тоді обране самостійно політичною цільовою настановою, далеко не вдалося досягнути й сьогодні, адже протягом декількох років дедалі більшого поширення набуває стратегія виживання. Загальносуспільні, комплексні тенденції розвитку, зокрема, глобалізація, дедалі ширша капіталізація, індивідуалізація а також плюралізм суспільства та насамперед його дигіталізація ставлять світову спільноту – а з нею і культуру – перед викликами, які можна назвати історичними за своїм розмахом. Водночас названа останньою дигіталізація відкриває нові можливості у поширенні й організації мистецтва і культури.

### 2.1 АКТУАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ, ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ КУЛЬТУРНОГО РОЗВИТКУ В ЦІЛОМУ

#### МЕЖІ МІЖ ОКРЕМИМ ГАЛУЗЯМИ СТАЮТЬ БІЛЬШ ПЛИННИМИ І У ЦЕНТР УВАГИ ВИСУВАЄТЬСЯ СПІВУЧАСТЬ

Усталений культурний ландшафт можна було здебільшого представити відповідно до галузевої специфіки. Музеї мистецтва демонструють виставки образотворчого мистецтва, театри здійснюють постановки авторських п'єс, а бібліотеки видають книги. Така інфраструктура і розподіл функцій були визначальними для поколінь громадян XX століття з різним рівнем освіти, що цікавилися культурою, такими вони до певної міри залишаються й сьогодні. Та оскільки культура завжди є відображенням суспільства, зі змінами у світі змінюються й цільові настанови, реципієнти, а водночас і самі культурні заклади та діячі. Коли суспільства стають відкритими – добровільно чи з огляду на обставини непереборної сили – змінюються і вимоги до їхніх громадських закладів чи установ. Культура тут не є винятком. Суспільство, що стає дедалі більш різноманітним, культурну основу якого віднині формує не лише домінуючий етнос, породжує нові потреби й запити, якщо воно відчуває свою відповідальність і перед своїми новими громадянами. «Співучасть» - це по-няття, котре впродовж лише кількох останніх десятиріч стало головним аспектом, базовою вимогою до культури й культурної політики.

Фундаментальні питання, які ставить культура і які повинні ставити культурні заклади й діячі культури, вбирають в себе виклики дедалі більш глобального та орієнтованого на споживання суспільства. Це означає, що традиційно вичікувальна поведінка стосовно культури та поводження з нею змінилася. Класичні походи в музеї, концерти, театри чи бібліотеки, з одного боку, трансформувалися у відвідання багатофункціональних культурних центрів, ці центри у свою чергу частково трансформуються у тому, як вони звертаються до своєї аудиторії, яка до того ж дедалі більше стає для них клієнтом та цільовою групою і визначається ними саме так, а не як нейтрально-оптимальний реципієнт.

Питання про культуру, якої хочуть чи потребують, про перерозподіл фінансових чи інших ресурсів, про виникнення нових основних напрямків діяльності і насамперед про участь нових груп громадян чи публіки приходять на зміну старим питанням про пануючі форми естетики, особливу значимість окремих діячів або ж закладів мистецтва й культури і про суто заробляння і примноження грошей окремими закладами. На передній план виходить подальший розвиток від політичного принципу «Культура для всіх» до гасла на засадах

партicipації «Культура всіх». Дедалі більш широко втілювана вимога спонукати по можливості всі групи громадян і всі соціальні верстви до того, щоб стати активними й активізуючими партнерами культурного і творчого життя у міському середовищі переростає у лейтмотив культурної політики.

### **ВІД ТОЧОК ПЕРЕТИНУ ДО «ПЕРЕХІДНИХ ЗОН»**

Такий підхід, орієнтований на участь і активізацію, водночас сприяє й тому, що на культуру дедалі більше дивляться як на важливу точку перетину і взаємодії з іншими секторами. Так, мистецтво і культура дедалі більше полишають зону розгортання дискурсу, націленого на самих себе, і рухаються в напрямку соціально активного мистецтва, рушійною силою якого визнаються в рівній мірі політичні й соціальні мотиви. Це не означає, що тим самим згасає внутрішня мотивація і ставиться під питання недоторканість мистецтва Натомість це означає,

## **2.2 ВИСХІДНА СИТУАЦІЯ ТА ПОТЕНЦІАЛ РОЗВИТКУ МИСТЕЦТВА, КУЛЬТУРИ, КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ І КУЛЬТУРНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ**

### **МИСТЕЦТВО І КУЛЬТУРА ЯК ЛОКОМОТИВ ПРОЦЕСУ ПЕРЕТВОРЕНЬ В УКРАЇНІ, СПРЯМОВАНИХ У МАЙБУТНЄ**

Україна особливим чином відкриває надзвичайні можливості для сталого освоєння таких «перехідних зон». Для цього необхідно подолати відповідні перепони в країні, яка ще з моменту розпаду Радянського Союзу перебуває в стані свого нового позиціонування – в т.ч. й у сфері культури. Країна з таким культурним багатством, котра як жодна інша уособлює євразійське розмаїття у просторі між колишнім Радянським Союзом та ЄС, може якраз скористатися культурою як двигуном процесу перетворень, спрямованих у майбутнє. Не лише такі численні культурні установи як музеї або театри, а й незліченні прояви масової культури та велика кількість недержавних гравців забезпечують інфраструктурну основу, головним потенціалом якої є її здатність до змін. Потрібно скористатися всією цією сукупністю можливостей, якщо Україна хоче реалізувати свій шанс стати пілотним регіоном у Європі, що опанував процес змін у його доленосній багатоманітності для здійснення процесу конструктивних перетворень.

що мистецтво творить нове самоусвідомлення і саме дедалі більше стає політичним і соціальним гравцем, перш ніж потрапити під загрозу перетворитися на іграшку в руках влади і капіталу.

Свідомі професійні гравці можуть долучитися своїм потенціалом і до таких суспільних процесів як міський розвиток, туризм чи креативна економіка і тим самим взяти активну участь у формуванні свого безпосереднього оточення та осередку свого життя. Тим самим культурні гравці є не лише професіоналами, котрі можуть вирішальним чином сприяти відповідям на запитання майбутнього суспільства. Тим самим вони суттєвим чином формують ідентичність міста, регіону або країни. А культурні менеджери дедалі частіше стають творцями, модераторами і інтерпретаторами цих дедалі ширших точок перетину і «перехідних зон» між культурою і освітою, культурою і соціальною сферою, якщо обмежитися лише кількома прикладами.

Навіть в умовах, коли доводиться захищати мистецтво й культуру країни від надмірних очікувань того, що вони повинні бути одноосібними представниками загальносуспільних змін, вони можуть випромінювати імпульси, які впливають не лише на певне оточення та їхню клієнтуру. Культура може стати суттєвим елементом у пошуку національної ідентичності, згуртованості, відповідей на питання про майбутнє. Україна, як і всі країни, потребує від неї наразі навіть чогось більшого - ролі балансуєчого компонента суспільного розвитку на противагу тим тенденціям, які беруть до уваги лише фінансові чи політичні аспекти. Мистецтво, культура, освіта і наука можуть реалізувати цей потенціал за умови тонкого, стратегічного, професійного і передовсім кооперативного їхнього використання і реалізації.

Вже на першій конференції окреслилися суттєві напрямки, які в подальшому знайшли своє підтвердження й уточнення. Нижче ми коротко зупинимося на цьому аспекті.

### **ЗАСТОСУВАННЯ І ТЛУМАЧЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ТА ЗАКОНОДАВЧИХ ПОЛОЖЕНЬ**

Те, що певні законодавчі та адміністративні врегулювання щодо можливостей фінансового сприяння розвитку культури та реалізації активної діяльності у сфері мистецтва недостатньо відомі як самим дійовим особам, так і закладам, не є особливістю лише України. Учасники згаданих вище заходів одностайно констатували той факт, що наявні структури дають мало підстав говорити про прозорість чи достатній простір свободи дій. Більш доступне представлення законів та норматив-но-правових актів, але й гнучких засобів фінансового сприяння розвитку культури принесло б чималий ефект. З одного боку, як громадські, так і приватні дійові особи могли б краще зрозуміти й оцінити сумірність коштів і можливостей. Більш зримим став би і фінансовий діапазон можливих дій і з'явилася б можливість створення нових партнерських зв'язків, бо можливості співпраці набу-ли б конкретного цифрового виміру. До того ж візуалізація цифр, даних та адміністративних фактів сприяла б відкритій дискусії щодо можливостей покращення і могла б надати законодавцям більш конструктивних і автентичних імпульсів для здійснення процесів оптимізації.

Було сформульовано також побажання щодо певної гнучкості у тлумаченні законодавчих та внут-рішніх адміністративних положень, щоб належним чином компенсувати фінансові та кадрові про-галини. Ця гнучкість мала б стосуватися використання та можливостей поєднання донорських коштів приватних осіб і меценатів в контексті публічного сприяння розвитку культури, що саме в таких країнах як Україна могло б стати суттєвим доповненням до загального конструктору культурного життя.

Тому бажаними, з одного боку, є більша відкритість, зримість та можливість звернення до органів управління та їхніх конкретних представників для того, щоб як співробітники громадських закла-дів, так і гравці недержавного сектора отримали змогу краще використовувати наявний простір свободи дій і краще втілювати шанси на реалізацію.

### **ВИЗНАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ І РЕСУРСІВ НЕДЕРЖАВНОГО СЕКТОРА**

Саме можливості нових форм фінансового сприяння культурі й формам її діяльності є вирішаль-ною точкою у дискурсі про майбутні перспективи розвитку

культурного ландшафту в Україні. Тут передовсім, але не виключно, з боку недержавних гравців висувалася вимога кращого викорис-тання їхніх компетенцій, знань і досвіду, а то й просто кадрових ресурсів, з боку державних уста-нов, себто управлінь культури, але також і представників культурної політики. Рушійним моти-вом, з одного боку, було велике бажання, отримати більшу й конкретнішу можливість співучасті у процесах формування культури й культурної політики. З іншого боку, структури в системі держав-них закладів та органів управління, схоже, у своїй більшості, як і до цього, пронизані не до кінця подоланими старими формами взаємодії із суспільством. Та все ж – причому особливо зараз – з обох боків триває пошук нових форм організації та нової орієнтації як у змістовному, так і в структурному відношенні. Отже й тут йдеться не більше й не менше, як про перспективу майбутнього розвитку культурної інфраструктури та мистецького ландшафту. Побудова, з одного боку, теоретично обґрунтованого культурно-політичного, а з іншого боку, й орієнтованого на потреби культурного менеджменту практичного дискурсу було б першим необхідним кроком до кращого взаємного порозуміння, а тим самим і до необхідних змін в культурній ситуації країни.

Тут – якраз на власне переконання авторів – культурні гравці й активісти завдяки своїм здебільшо-го вкрай актуальним і точним в деталях знанням і досвіду могли б надати сталих імпульсів не ли-ше проектній діяльності. Потрібно ще відшукати конкретні форми такої співпраці, оскільки з огляду на брак широкого дискурсу існує чимало необізнаності про щоразу відповідно різні конкретні форми роботи. Однак можна уявити собі як тимчасові та цільові форми кооперації, так і фундаментальну й довгострокову взаємодію. Сталості можна досягнути всіма формами, якщо вони сприймаються всерйоз й існує взаємне бажання. Адже – і про це свідчать дані, отримані у процесі спільної роботи в Києві – без готовності осіб, які беруть в них участь, співробітництво не принесе плодів.

Для оптимізації таких кооперативних структур було чітко озвучено необхідність зовнішньої, тобто головним чином міжнародної експертизи, у формі заходів з підвищення кваліфікації та можливос-тей обміну. Це має на практиці допомогти у засвоєнні інструментарію у сфері культурного мене-джменту, а до того ж ще й сприяти подоланню усталених стереотипів у мисленні й діяльності органів управління у сфері культури.

## СТВОРЕННЯ ЦИФРОВИХ ТА ФІЗИЧНИХ ПЛАТФОРМ

Побудова дискурсу й інформаційного обміну, а також можливостей об'єднання в мережі, є третім головним побажанням, якщо йдеться про культурне життя в Україні. Цифрові платформи можуть компенсувати численні реальні прогалини і водночас багато в чому допомогти подоланню поде-куди чималих відстаней між різними великими містами чи навіть регіонами.

Насамперед принципово важливими вважаються цифрові банки даних, які можуть зробити зри-мими великі можливості та неймовірно широкий діапазон гравців, можливостей фінансового сприяння, тендерів, локацій, проектів та інших пропозицій у сфері культури й культурного життя всієї країни. Дигіталізація оцінюється як підхід, що відкриває широкі можливості, як багатий набір маркетингових інструментів і як засіб візуалізації та супроводжуючої її інтернаціоналізації. Через самооцінку міжнародної привабливості власної пропозиції учасники не надавали диференційова-них даних. В кращому випадку вони відштовхуються від загального інтересу з огляду на політичне становище. Водночас висловлюється констатація того факту, що наразі бракує достатніх експерт-них знань та належного поєднання з відповідними технологіями. Цифрові платформи можуть примножувати ефект від заходів з підвищення кваліфікації в режимі он-лайн. При перерахуванні цих можливостей слід втім подумати і над тим, наскільки вже проаналізовано висловлені поба-жання і чи можна здійснити узгодження з існуючими банками даних. Однак безумовно позитив-ним можна вважати активне усвідомлення значимості он-лайн ресурсів, орієнтованих на споживача та соціальних медіа. Попри всю цифрову ейфорію слід однак пам'ятати, що в режимі он-лайн неможливо компенсувати відсутність чи брак будь-яких фактів.

Саме з точки зору співучасті якомога ширших верств населення головна увага все ж залишається зосередженою на фізичні платформи та можливості реальних зустрічей і контактів. Багата культурна спадщина, уособленням якої є зокрема незліченна кількість насамперед державних культурних установ зі значенням в плані історії культури, відкриває чималі можливості на багатьох рівнях. Існування здебільшого браку кадрових ресурсів, з одного боку, та неймовірна готовність до співпраці недержавних структур, з іншого боку, спонукають до ідей щодо нового використання, які піддаються реалізації. Часто саме матеріальна скрута спонукає культурні заклади та гравців в Німеччині

та Європі задуматися над можливістю обережної трансформації та забезпечення перспектив на майбутнє того, що вже існує, з притаманними йому культурними традиціями та історично зумовленою інфраструктурою. І тут, наприклад, новими центрами культури можуть стати і театри, і музеї завдяки новим формам звернення до широкого кола своєї аудиторії та урізноманітненню програмної пропозиції, завдяки відкритості в плані змістовного наповнення і особистого спілкування. Від безперервного обміну отримали б вигоду й численні недержавні центри культури саме середнього розміру в містах і регіонах. Ці центри могли б стати інноваційними інкубаторами, місцем дискурсу й діалогу, де однак могли б розроблятися нові форми роботи і співпраці («Co-Working-Spaces») та нові проекти. За оцінками учасників такі центри могли б успішно діяти у трикутнику «державна – неурядові організації – і в кращому варіанті – приватна економіка»..

## ВИСНОВКИ: ПОКРАЩЕННЯ УЧАСТІ, КООПЕРАЦІЇ Й ЗРИМОСТІ

В принципі існує високий рівень усвідомлення і готовності, зокрема з боку недержавних учасників процесу, до змін і покращення в культурному житті. На інтуїтивному рівні є розуміння потреби діяльності в таких сферах як співучасть і партиципативні структури. Але наразі маємо небагато майданчиків та можливостей обміну для потрібного дискурсу. А він необхідний саме тому, що подальший розвиток нових секторів культурної політики можна гарантувати лише за умови між-народного обміну досвідом з поглядом у майбутнє і «на рівних», причому не лише у сфері проектної діяльності.

Нерідко можна бачити ентузіазм і з боку професіоналів, і з боку тих, хто працює на громадських засадах, існують проекти з потенційним пілотним характером, які мали б стати предметом більш широкого обговорення з метою демонстрації їхньої функції як взірця.

Але й з точки зору готовності саме до довгострокового співробітництва потрібно було б поставити перед собою мету в однаковій мірі пробудити інтерес всіх потенційних партнерів та спонукати їх до активних дій з метою участі та співпраці. Недержавні активісти і їхній потенціал вкупі з держав-ними закладами та за підтримки державних, але передовсім місцевих органів влади, можуть спі-льними зусиллями здійснити неймовірно важливі кроки для поліпшення культурно-просвітницької роботи.

Вирішальним чинником на шляху до таких структур та посилення взаємної готовності є візуалізація величезного потенціалу усіх активних сторін процесу – з одного боку, для взаємного знайомства, з іншого боку, ще й для того, щоб донести до громадян багатопланові активні культурно-просвітницькі зусилля та можливості, котрі можуть бути запропоновані мистецтвом і культурою задля змін у суспільстві. Щоб насправді скористатися цим потенціалом, потрібно надати існуючій мотивації простір та реальні можливості для її реалізації. Співучасть та повноваження на здійснення діяльності у сфері культури й культурного менеджменту потребують також мужності, готовності до ризику та здатності всіх сторін визнавати й невдачі. Культурі потрібний простір, в тому числі й для історій про неї. Культура завжди передається через оповідь. І кожна культура складається з історій (оповідей)

саме тому, що вона перебуває у процесі постійних змін. Велика потреба всіх учасників культурних процесів та культурного менеджменту в нових структурах, змінах і участі широких верств населення вимагає такого ж за розміром резонансного простору, який би віддзеркалював ці можливості. В цьому може допомогти, зокрема, документування, але передовсім і максимальне поширення та донесення до свідомості, здавалося б, малих кроків, тобто саме малих проектів, в т.ч. й поза межами великих центрів. Той факт, що добрі проекти, можуть здійснюватися, наприклад, і в регіонах та малих містах, дасть невеликий сталий ефект, якщо особи, що стоять за ними, а також їхня історія не знайдуть шлях до засобів масової інформації і не стануть предметом обговорення по можливості всієї країни. А Україна – це країна з різноманітними історіями, які потрібно розповідати і необхідно чути й сприймати.

# 3

## ПЛАН АКТИВІЗАЦІЇ ЗУСИЛЬ ЗАДЛЯ СТАЛОГО КУЛЬТУРНОГО РОЗВИТКУ

Культурне співробітництво ґрунтується на перших порах на усвідомленні спільних шансів в разі діяльності на засадах кооперації. Цей процес включає в себе як інституції, так і окремих митців чи інших учасників креативної економіки або громадянського суспільства. Саме у випадку України слід наголосити на тому, що це не означає виключне зосередження на національних кооперацій-них зв'язках, а радше навпаки – перспективний підхід, який дозволив би долати існуючі межі й залучати інші країни і культури. В культурному просторі політичні розбіжності не повинні неодмінно зумовлювати обмеження, а можуть якраз спонукати до кооперативного мислення на міжнародному рівні і поза галузевими розмежуваннями. Багато українських митців працюють за кордоном, в багатьох країнах існує великий інтерес до активної участі в мистецьких і культурних проектах в Україні. Місцеве бачення перспектив в рамках сучасних підходів до культурного менеджменту має завжди і глобальне значення. Тому можна говорити про місцеві підходи в глобальному контексті, які можуть допомогти уникнути зациклення на суто національній тематиці. Досвід інших країн, зокрема Німеччини, може при цьому стати корисним для сприяння сталому культурному розвитку в Україні.

Тому надалі мова йтиме про з'ясування головних кроків та понятійного апарату, які покликані допомогти всім учасникам процесу в країні ініціювати коопераційні проекти, продовжити або спланувати їх на майбутнє.

### ІДЕАЛЬНИЙ ПЕРЕБІГ РОЗРОБКИ ПРОЕКТУ

Проекти у культурній сфері можуть розрізнятися за різними параметрами, зокрема розміром, тривалістю, формами участі, структурою співробітництва, цільовими групами та видами. Але все ж є базові структури, які в контексті висхідної ситуації подібні або ж однакові для майже всіх проектних форматів.

В літературі можна знайти доволі різні моделі етапів проекту. В принципі в проектному менеджменті після формулювання первинного задуму, змісту проекту та його місії в центрі уваги завжди опиняється аналіз власного підходу (напр., SWOT-аналіз). На його основі уточнюються і формулюються в остаточному вигляді цілі проекту ще до його конкретного планування (склад команди, структурний план проекту, планування в часі, деталі фінансування, партнери по співпраці тощо), реалізації та заключної оцінки. В рамках підходу до проектного менеджменту з розробки цієї Дорожньої карти визначено шість важливих етапів:

1. Віднаходження та розробка проектних ідей
2. Письмова фіксація концептуального плану та визначення проектної команди
3. Організація фінансування проекту, наприклад, через фандрейзинг, спонсорвання, грантові заявки, договори про співпрацю, краудфандинг чи концепцію фінансування, орієнтовану на прибуток
4. Організація коопераційних зв'язків
5. Здійснення проекту згідно із затвердженим планом проекту
6. Підсумкова оцінка та документування проекту.

На етапі **віднаходження і розробки проектних ідей (1)** значення має передовсім детальний аналіз наявних або ж споріднених проектних форматів в країні, а також на міжнародному рівні. Саме після завершення звичної фази «мозкового штурму», в процесі якої можна спочатку без будь-яких обмежень зібрати проектні пропозиції (зокрема за допомогою ментальної карти [Mindmap]) слід зосередитися на поглиблених формах аналізу (напр. SWOT). Тут важливо сформулювати (творчі/художні) цілі. Наприклад: Чого ми хочемо добитися цим проектом? Які цілі з точки зору естетики, змісту чи кооперації ми переслідуюмо? В чому полягає особливість та надзвичайний характер цього проекту? Чим він відрізняється від інших культурних пропозицій, які, можливо, ставлять перед собою подібні цілі? Однак важливо також постійно надавати ці ідеї до обговорення, піддавати їх різним формам аналізу з метою перевірки можливості їхньої реалізації і тим самим досягати необхідних уточнень.

На основі цих відповідей потрібно здійснити **письмову фіксацію концептуального плану та визначитися з проектною командою (2)**. Тут варто встановити чіткі повноваження а також провести ретельний пошук співставних проектів. За допомогою Інтернету, роздумів спільно з іншими парт-нерами й митцями можна у переважній більшості випадків реалізувати важливі зміни та модифікації, які зроблять цілі проекту чіткішими й зрозумілішими. Лише в разі досягнення чіткої спрямованості проекту є сенс наважитися на наступний крок – організацію фінансування.

**Організація фінансування проекту, зокрема через фандрейзинг, спонсорство, грантові заявки, договори про співпрацю, краудфандинг чи концепцію фінансування, спрямовану на отримання прибутку (3)**. Тут спочатку потрібно врахувати власні ресурси або й власні кошти, оскільки їхня наявність вимагається багатьма грантодавцями. Ними можуть бути приміщення,



окремі послуги або ж наявні проектні ресурси. Слід пам'ятати й про те, що витрати на оплату персоналу не повинні перевищувати інші витрати на проект. З цього аналізу випливає й рішення щодо концепції фінансування. Міжнародні й національні фонди та державні інституції можуть розглядатися як донори тоді, коли цілі проекту відповідають цілям грантодавця. Якщо ж між ними є суперечності, подачу заявки звісно ж рекомендувати

неможливо. В разі краудфандингу слід пам'ятати, що ідея проекту має бути подана для обговорення у чіткій і ясній формі, наприклад, за допомогою візуальних матеріалів або ж інших вже наявних документів. У деяких випадках можна подумати над рішенням на користь фінансування, орієнтованого на отримання прибутку, зокрема, продаж квитків. Але це передбачає реалістичну оцінку шансів на таке фінансування..

Тут необхідно з'ясувати такі пункти:

## ТАБЛИЦЯ ГОЛОВНІ ПИТАННЯ ДО ПЛАНУВАННЯ ПРОЕКТУ ПІСЛЯ ЕТАПУ РОЗРОБКИ КОНЦЕПЦІЇ ТА АНАЛІЗУ

|   |   |
|---|---|
| Назва проекту   | ✓ |
| Формулювання місії /нарратив  | ✓ |
| Головні цілі  | ✓ |
| Коротке описання проекту (ключові елементи, концепція, головні результати процесу аналізу тощо) | ✓ |
| Цільові групи   | ✓ |
| Часові рамки / віхи, головні етапи /в разі необхідності – розбивка елементів проекту            | ✓ |
| План фінансування   | ✓ |
| Члени груп / команди/ керівник проекту  | ✓ |

При **організації коопераційних зв'язків (4)** слід врахувати те, які з них є раціональними, тобто між партнерами по кооперації мають існувати чітко встановлені сфери узгодження інтересів, а також чіткий опис того, в чому власне точно полягає співпраця. У спільному використанні приміщень? У обміні персоналом? Чи в узгодженні спільної концепції маркетингу або спільної PR-стратегії? Запланованих в різних містах спільних заходах? Тут існує дуже багато можливостей. Важлива наяв-ність спільної угоди про співпрацю, в якій чітко врегульовано, хто за що відповідає..

При **реалізації проекту згідно із затвердженим планом проекту (5)** здебільшого буде корисним, якщо всі учасники будуть мати спільний план перебігу проекту, в разі необхідності – також і план структури проекту – в залежності від його обсягу чи комплексного характеру. Він може включати в себе так звані «контрольні клітинки», за допомогою яких можна чітко і ясно бачити актуальний стан справ. Деякі митці іноді сприймають такий підхід як технократичний, але принаймні у Німеччині з'ясувалося, що завдяки таким «контрольним клітинкам» можна уникнути чимало конфліктів та розчарувань, оскільки вони забезпечують прозорість. Прикладом такого підходу можна вважати зображену тут матрицю.

Малюнок: матриця з розробки цілей та заходів

(©Ця матриця створена д-ром Патріком С. Фьолем та проф. д-ром Олівером Шейтом для подібних про-цесів)

## МЕНТАЛЬНА КАРТА ЦІЛЬ

| Захід   | Пріоритет (в цілому) | Потенціал (загальні ресурси) | Людські ресурси | Фінансові ресурси | Час (початок) | Відповідальність (керівництво) |
|---------|----------------------|------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|--------------------------------|
| Захід 1 | А, Б, В              |                              | ● ● ●           | ● ● ●             | Дата          | Ім'я                           |
| ...     |                      |                              |                 |                   |               |                                |

Звісно ж тут щоразу потрібно враховувати культурну специфіку проектного оточення. В принципі можна констатувати, що план перебігу проекту є найбільш придатною формою оптимальної візуалізації для учасників їхньої власної участі та принципів роботи. Згодом він може привести до реального зосередження на художніх/творчих чи соціальних і культурних цілях проекту. Саме різні думки навколо специфічних організаційних конфліктів в рамках проектів часто можуть стати гальмівним чинником на шляху досягнення цілей. Тому основна увага має бути зосереджена на прозорій подачі комплексних за характером процесів проекту. Це може зумовити й необхідність інтеграції буферів або елементів для спонтанних змін. Слід подумати й над такими чинниками як добре обдуманий менеджмент ризиків. Що станеться, якщо аудиторія, на яку розраховували, відмовиться від участі? Якщо трапляться нещасні випадки чи буде заподіяно збитки? Якщо існує метеозалежність? Якщо коопераційні зв'язки не спрацьовують або перериваються?

Оцінка й документування проекту (6) починаються не лише в момент завершення проекту, а повинні розглядатися як постійно триваючий процес. В кращому випадку проекти – це навчальні блоки, а здобуті завдяки ним знання згодом надаються у розпорядження іншим. Слід проводити внутрішню (в проектній команді) і по можливості зовнішню (незалежні експерти) оцінку. Багато грантодавців, наприклад, Європейський Союз, вимагають такої зовнішньої оцінки в обов'язково-вому порядку. Проте по суті своїй вона має завжди бути заточена на критичну перевірку з відсто-роненої перспективи того, чи вдалося виконати сформульовані цілі, чи відповідає художня/творча якість встановленим перед цим параметрам/

стандартам. Крім того центральною за значенням є постановка питань про якість залучення, кооперації та структури фінансування. В кращому випадку це веде до стислого документування, в процесі якого відбувається стисле узагальнення власних методів, підходів та цілей в рамках так званого аналізу конкретних ситуацій з практики (Case Study), що може бути розміщене в режимі он-лайн на власній веб-сторінці. Тут слід взяти до уваги, що в разі англомовного документування проект зможе викликати міжнародний інтерес і, можливо, покласти початок новим контактам чи коопераційним зв'язкам. Звісно ж це залежить від структури, формату та цілей проекту.

## ПРОЗОРИ ПРОЕКТИ ЯК ПЕРЕДУМОВА ВИНИКНЕННЯ СТАЛИХ МЕРЕЖ

Принципово важливими засадами сталого культурного розвитку є здатність керуватися не лише логікою відповідних власних інтересів у контактах з культурними закладами, митцями, культурними менеджерами чи гравцями громадянського суспільства. Більше того, є чіткі ознаки, що подібна прозорість проектів є передумовою формування сталих мереж. Лише тоді, коли позиції, поведінка, мистецькі/художні переконання інституцій чи дійових осіб стають відомими всередині країни, вони набувають і зримості. Це не означає жорсткої фіксації на певних темах чи моделях, а є комунікативною передумовою для довгострокового співробітництва. Часто в багатьох культурних контекстах можна спостерігати яскраво виражену творчість або багатство ідей, інколи навіть їхній надмір чи зайву пропозицію, котрі призводять до сумнівної конкуренції ресурсів всередині різних культурних середовищ. Допомогти подолати цю проблему може план активізації зусиль задля стало культурного розвитку.

## 4

# СФЕРИ ДІЯЛЬНОСТІ – ПІЛОТНІ ПРОЕКТИ В ДЕТАЛЯХ

В результаті реалізації процедури поділеного на сегменти трьохступінчатого за побудовою практичного семінару за модерації зовнішніх експертів та за участі майже 40 учасників з усієї України було розроблено чотири пілотні проекти. На основі даних Розділу 2 і з огляду на найважливіші сфери активізації зусиль у сфері культурного розвитку основна увага була зосереджена на проектах у таких тематичних блоках

- культурний розвиток на основі концептуального підходу та на засадах партиципації / Cultural Mapping
- партнерство і кооперація
- участь і обмін
- зримість / дигіталізація / медіа-стратегії.

В подальшому ці проекти будуть представлені в ескізній формі відповідними учасниками:

## 4.1 ПРОЕКТ «ПЛАН Z: ТРАНСФОРМАЦІЯ КУЛЬТУРНОГО ПРОСТОРУ У НЕВЕЛИКОМУ УКРАЇНСЬКОМУ МІСТІ»

На прикладі Жмеринки ставиться завдання розробити пілотну модель трансформації звичайного малого українського міста шляхом створення умов для комунікації між ключовими гравцями в процесі створення карти культурних ресурсів та розробки рекомендацій щодо подальших змін міського простору з метою надання йому привабливості в очах туристів та пробудження інтересу з боку інвесторів.

### ГОЛОВНІ ЦІЛІ

1. Перетворення міста в максимально привабливе та цікаве для інвестицій та у видатну точку на культурній мапі України.
2. Налагодження діалогу на всіх рівнях, подолання провінціалізму (діалог між мешканцями), відкрита політика (діалог між владою і громадянами).
3. Поглиблення процесу усвідомлення міської ідентичності:
  - переосмислення і популяризація культурної спадщини міста;
  - залучення громадян до формування історичного і культурного ландшафту міста (інфо-рмаційні центри).
4. Організація навчальних центрів для мешканців і професіоналів у сфері культури.
5. Публікація посібників з культурного менеджменту на основі нагромадженого досвіду.

### КОНЦЕПЦІЯ ПРОЕКТУ

Ключовою умовою успішних культурних перетворень в малому українському місті є забезпечення процесу комунікації між відповідними органами влади, громадянами та об'єднаннями з метою обговорення питань розвитку культурної і соціальної сфери міського життя.

### ЦІЛЬОВІ ГРУПИ

- органи управління культурними й освітніми закладами міста;
- співробітники Жмеринської міської ради;
- депутати Жмеринської міської ради;
- соціально активні громадяни та лідери неформальних груп;
- активісти у сфері культури;
- внутрішньо переміщені особи, етнічні меншини;
- у виграші - мешканці міста Жмеринки, тому що ми не співпрацюємо безпосередньо з мешканцями, але готуємо фахівців, що будуть працювати з ними.

### ПАРТНЕРИ ПО СПІВПРАЦІ

- Жмеринська міська рада;
- платформа незалежних культурних інноваторів;
- НУО «Молодіжна організація СТАН»;
- НУО «Єдина країна»;
- Гете-Інститут у Києві.