

**ПОЛТАВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
В. Г. КОРОЛЕНКА**

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

МИХАЙЛЕНКО ОКСАНА ВОЛОДИМИРІВНА

УДК 378.04:005.95:316.7(043.5)

Прим. № 1

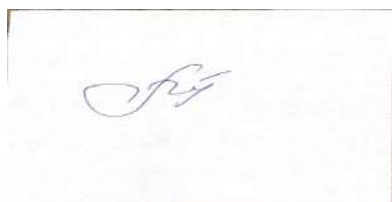
**ДИСЕРТАЦІЯ
ПІДГОТОВКА МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ДО МОДЕЛЮВАННЯ ГРОМАДОЦЕНТРИЧНИХ
ПРОФЕСІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

01 Освіта/педагогіка

015 Професійна освіта (за спеціалізаціями)

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання чужих ідей, результатів і текстів мають посилання на відповідне джерело



О. В. Михайленко

Науковий керівник

Кравченко Любов Миколаївна,
доктор педагогічних наук, професор

АНОТАЦІЯ

Михайленко О.В. Підготовка майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності до моделювання громадоцентричних професійних технологій – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 015 Професійна освіта (за спеціалізаціями), галузі знань 01 Освіта/Педагогіка. – Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка, МОН України, Полтава, 2025.

Дисертаційну роботу присвячено поетапному узагальненню змісту, навчально-методичних надбань і тенденцій підготовки майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності до моделювання громадоцентричних професійних технологій, окресленню напрямів їх реалізації в соціокультурній сфері сучасності.

Актуальність дослідження полягає в тому, що у сучасному соціокультурному просторі культурні продукти та послуги набувають значення важливого ресурсу, покликані задовольняти різноманітні потреби суспільства; ці продукти творчо адаптуються до інтересів різних соціальних груп, враховуючи різнополярні смаки та вподобання, що демонструє їхню вагому роль у житті громад. Українська держава, відповідно до принципів демократичного управління, гарантує громадянам вільний доступ до культурних благ на національному та регіональному рівнях, що зумовлює популяризацію громадоцентричних технологій діяльності як одного із пріоритетів державної культурної політики. Культура нині відіграє важливу роль у житті особистості й суспільства, адже вона пов'язана з такими важливими аспектами, як організація дозвілля, розвиток позакласної і позашкільної діяльності дітей, підтримка етнокультурологічних святково-обрядових традицій, що збагачують повсякденне життя громадян. Крім того, культурна сфера забезпечує представлення України на міжнародній арені, що сприяє її інтеграції у світову спільноту; вона також відіграє стратегічну роль у формуванні духовного потенціалу суспільства шляхом розвитку якісної художньої освіти, підвищення кваліфікації менеджерів і забезпечення культурного супроводу важливих державних заходів.

Зростання ролі територіальних громад у економічному та культурному розвитку України в умовах децентралізації та реформи самоврядування веде до відповідальності спільнот за місцевий розвиток, водночас це вимагає професіоналізму та системності дій їхніх представників, зокрема – менеджерів соціокультурної сфери. Особливої уваги нині надано соціальному капіталові як важливому нематеріальному чинникові, що забезпечує ефективні комунікації між членами спільноти, сприяє підвищенню довіри та взаємодії, що, в свою чергу, впливає на сталість розвитку локальних територій та здатність їхніх органів саморегулювання реагувати на виклики.

Об'єкт дослідження – неперервна професійна підготовка майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності.

Предмет дослідження – методика підготовки майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності до моделювання громадоцентричних професійних технологій.

У роботі *вперше* на засадах культурологічно-компетентнісної парадигми професійної освіти, з використання сучасних концепцій (Цілей сталого розвитку суспільства, розвитку соціального капіталу громад, крос-культурного менеджменту) систематизовано методологічні чинники наукових підходів (загальнотеоретичних – громадоцентричного, соціально-просвітницького, середовищного, культурологічного; освітніх – технологічного, компетентнісного, фасилітаційного); *з'ясовно* педагогічну сутність функцій та місії менеджера СКД, який повинен одночасно бути: викладачем, тим, хто навчає (передавати знання, стимулювати активність громади, формувати соціокультурні навички та вміння); вихователем (готовим здійснювати всебічний розвиток користувачів культурної послуги, реалізувати соціальний капітал громади); ученим (здатним проводити наукові пошуки в галузі культури та громадоцентричних професійних технологій); менеджером (здібним організовувати заняття для розвитку команди, стимулювати й контролювати соціокультурне проєктування, роботу персоналу та активу громади); експертом, консультантом, фасилітатором (наставником, готовим допомагати знаходити необхідну інформацію для розвитку та ефективної соціокультурної діяльності).

Основні положення роботи доповідалися на науково-методичних семінарах кафедр культурології, філософії та музеєзнавства, вченої ради Полтавського національного педагогічного університету імені В. Г. Короленка (2021-2025 рр.); апробовані на науково-практичних і наукових заходах.

Практичне значення роботи міститься в: соціокультурному проєктуванні та моделюванні маркетингових інструментів реалізації громадоцентричних професійних технологій: *реклама* (репортажі в ЗМІ, флаєри, відеоролики, афіші, буклети, презентації, соціальні мережі); *стимулювання попиту* (експозиції, демонстрації, розважальні заходи, розіграші подарунків, лотереї, спеціальні пропозиції, промоакції); *зв'язки з громадськістю* (семінари та воркшопи, прес-релізи, організація благодійних акцій, лобіювання, зв'язок з місцевими органами влади); *персональні пропозиції* (галузеві ярмарки та виставки, тематичні міні-конкурси, майстер-класи); доповненні СКП методами інноваційного маркетингу: event-маркетинг; вірусний маркетинг; маркетингові Інтернет-технології; ребрендинг; крос-маркетинг; маркетинг-бекстейдж; shockvertising; мобільний маркетинг; прямий маркетинг; виставкова діяльність; розробленні навчально-методичного забезпечення реалізації пропонованої авторської методики у формах планів науково-практичних семінарів, сертифікатних програм, зразків соціокультурних проєктів для майбутніх і діючих менеджерів СКД.

Надані дослідницькі матеріали та розроблена система завдань можуть бути застосовані в ході розширення та вдосконалення змісту програм навчальних дисциплін і різних видів практик зі спеціальності 015 Професійна освіта (за спеціалізаціями) у вітчизняних закладах культури, громадських інституціях, фахових коледжах культури і мистецтв, закладах вищої освіти.

Проаналізований та систематизований матеріал дисертації подано відповідно до змісту в трьох розділах: розділ 1 «Моделювання громадоцентричних професійних технологій менеджером соціокультурної діяльності як проблема професійної освіти», розділ 2 «Методика підготовки майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності до моделювання громадоцентричних професійних технологій»; розділ 3 «Результати впровадження методики моделювання громадоцентричних професійних технологій у практиці підготовки менеджерів соціокультурної діяльності» і відповідних

підрозділах. У кожному розділі дисертаційної роботи висвітлені самостійні питання, а в підрозділах – їхні окремі частини.

Ключові слова: менеджмент соціокультурної діяльності, підготовка менеджерів СКД, громадоцентричні технології, неформальна освіта, культурна спадщина, соціальний капітал, територіальні громади, сталий розвиток, соціальна анімація, іміджування, технології співробітництва та участі.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДОСЛІДЖЕННЯ

Наукові праці, у яких опубліковані основні результати дисертації

1. Михайленко О. Громадоцентричні технології в роботі менеджерів соціокультурної діяльності. *Витоки педагогічної майстерності*. 2024. Вип. 34. С. 159-164.
2. Михайленко О., Шевченко Р. Фахова підготовка менеджерів соціокультурної сфери до застосування креативних технологій співпраці з громадою в професійній діяльності. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2024. №6 (140). С. 40-51.
3. Михайленко О., Кравченко Л. Менеджмент соціокультурної діяльності в контексті сталого розвитку соціального капіталу громад. *Українська професійна освіта = Ukrainian professional education*. 2024. № 16. С. 9-16.
4. Михайленко О. Соціальний капітал громади в контексті цілей сталого розвитку. Матер. І міжнарод. наук.-практ. форуму «Основні цілі стратегії сталого розвитку: проблеми та перспективи». Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка. Полтава. 2024. С. 577-581.
5. Михайленко О. Креативні технології співпраці з громадою в роботі менеджерів соціокультурної діяльності. Матер. V всеукр. наук.-практ. конф. «Сучасні соціокультурні процеси: філософсько-аксіологічний аспект». Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка. Полтава. 2024. С. 186-191.

ABSTRACT

Mykhailenko O. M. Preparing future managers of socio-cultural activities for modeling community-centered professional technologies. – Qualifying scientific work on manuscript rights.

Dissertation for obtaining the scientific degree of Doctor of Philosophy in specialty 015 Professional education (by specialization), fields of knowledge 1 Education/Pedagogy. – Poltava V. G. Korolenko National Pedagogical University, MES of Ukraine, Poltava, 2025.

The dissertation work is devoted to a phased generalization of the content, educational and methodological achievements and trends in the training of future managers of socio-cultural activities for modeling community-centered professional technologies, outlining the directions of their implementation in the socio-cultural sphere of modernity.

The relevance of the study lies in the fact that in the modern socio-cultural space, cultural products and services are becoming an important resource designed to meet the diverse needs of society; these products are creatively adapted to the interests of different social groups, taking into account the diverse tastes and preferences, which demonstrates their significant role in the life of communities. The Ukrainian state, in accordance with the principles of democratic governance, guarantees citizens free access to cultural goods at the national and regional levels, which determines the popularization of community-centered technologies of activity as one of the priorities of state cultural policy. Culture now plays an important role in the life of the individual and society, as it is associated with such important aspects as the organization of leisure, the development of extracurricular and extracurricular activities of children, the support of ethnocultural festive and ritual traditions that enrich the everyday life of citizens. In addition, the cultural sphere ensures the representation of Ukraine on the international stage, which contributes to its integration into the world community; it also plays a strategic role in shaping the spiritual potential of society through the development of high-quality art education, advanced training of managers and ensuring cultural support for important state events.

The growing role of territorial communities in the economic and cultural development of Ukraine in the context of decentralization and self-government reform leads to the responsibility of communities for local development, while at the same time it requires

professionalism and systematic actions of their representatives, in particular - managers of the socio-cultural sphere. Special attention is currently paid to social capital as an important intangible factor that ensures effective communication between community members, helps increase trust and interaction, which, in turn, affects the sustainability of the development of local territories and the ability of their self-regulatory bodies to respond to challenges.

The object of the study is continuous professional training of future managers of socio-cultural activities.

The subject of the study is the methodology for training future managers of socio-cultural activities for modeling community-centric professional technologies.

The work is the first to systematize methodological factors of scientific approaches (general theoretical – community-centric, socio-educational, environmental, cultural; educational - technological, competency, facilitation) on the basis of the cultural-competence paradigm of professional education, using modern concepts (Goals of sustainable development of society, development of social capital of communities, cross-cultural management); explains the pedagogical essence of the functions and mission of the manager of the SKD, who must simultaneously be: a teacher, someone who teaches (to transfer knowledge, stimulate community activity, form socio-cultural skills and abilities); an educator (ready to carry out comprehensive development of users of cultural services, to realize the social capital of the community); a scientist (capable of conducting scientific research in the field of culture and community-centered professional technologies); a manager (capable of organizing team development classes, stimulating and controlling socio-cultural planning, the work of staff and community assets); an expert, consultant, facilitator (a mentor ready to help find the necessary information for development and effective socio-cultural activities).

The main provisions of the work were reported at scientific and methodological seminars of the departments of cultural studies, philosophy and museum studies, the academic council of the Poltava National Pedagogical University named after V. G. Korolenko (2021-2025); tested at scientific and practical and scientific events.

The practical significance of the work lies in: socio-cultural design and modeling of marketing tools for the implementation of community-centered professional technologies:

advertising (media reports, flyers, videos, posters, booklets, presentations, social networks); stimulating demand (exhibitions, demonstrations, entertainment events, gift draws, lotteries, special offers, promotions); public relations (seminars and workshops, press releases, organization of charity events, lobbying, communication with local authorities); personal offers (industry fairs and exhibitions, thematic mini-competitions, master classes); supplementing the SPC with innovative marketing methods: event marketing; viral marketing; marketing Internet technologies; rebranding; cross-marketing; backstage marketing; shockvertising; mobile marketing; direct marketing; exhibition activities; developing educational and methodological support for the implementation of the proposed author's methodology in the form of plans for scientific and practical seminars, certificate programs, and samples of socio-cultural projects for future and current SPC managers.

The research materials provided and the developed system of tasks can be used in the process of expanding and improving the content of the programs of academic disciplines and various types of practices in the specialty 015 Professional education (by specialization) in domestic cultural institutions, public institutions, professional colleges of culture and arts, and higher education institutions.

The analyzed and systematized material of the dissertation is presented in accordance with the content in three sections: section 1 «Modeling of community-centered professional technologies by a manager of socio-cultural activities as a problem of professional education», section 2 «Methodology of training future managers of socio-cultural activities for modeling community-centered professional technologies»; section 3 «Results of implementing the methodology of modeling community-centered professional technologies in the practice of training managers of socio-cultural activities» and the corresponding subsections. Each section of the dissertation highlights independent issues, and the subsections – their individual parts.

Keywords: socio-cultural activity management, training of SKD managers, community-centered technologies, informal education, cultural heritage, social capital, territorial communities, sustainable development, social animation, image creation, technologies of cooperation and participation.

LIST OF THE APPLICANT'S PUBLICATIONS ON THE TOPIC OF THE THESIS

Research papers in which the main research results of the thesis are published

1. Mykhailenko O. Community-centric technologies in the work of socio-cultural activity managers. *Origins of pedagogical mastery*. 2024. Issue 34. P. 159-164.
2. Mykhailenko O., Shevchenko R. Professional training of socio-cultural managers for the application of creative technologies of cooperation with the community in professional activities. *Pedagogical Sciences: Theory, History, Innovative Technologies*. 2024. No. 6 (140). P. 40-51.
3. Mykhailenko O., Kravchenko L. Management of socio-cultural activity in the context of sustainable development of social capital of communities. *Ukrainian professional education = Ukrainian professional education*. 2024. No. 16. P. 9-16.
4. Mykhailenko O. Social capital of the community in the context of sustainable development goals. Mater. I international. scientific-practical forum «Main goals of the sustainable development strategy: problems and prospects». Poltava National Pedagogical University named after V. G. Korolenko. Poltava. 2024. P. 577-581.
5. Mykhailenko O. Creative technologies of cooperation with the community in the work of socio-cultural activity managers. Mater. V All-Ukrainian scientific-practical conference «Modern socio-cultural processes: philosophical and axiological aspect». Poltava National Pedagogical University named after V. G. Korolenko. Poltava. 2024. P. 186-191.

ЗМІСТ

ВСТУП		12
РОЗДІЛ 1. МОДЕЛЮВАННЯ ГРОМАДОЦЕНТРИЧНИХ ПРОФЕСІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖЕРОМ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ПРОБЛЕМА ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ.....		20
1.1.	Сутність і значення громадочентричних технологій СКД менеджерів соціокультурної роботи	20
1.2.	Характеристика основних понять дослідження	38
1.3.	Професійна мобільність та неформальна освіта менеджерів соціокультурної діяльності.....	56
Висновки до першого розділу		67
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИКА ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДО МОДЕЛЮВАННЯ ГРОМАДОЦЕНТРИЧНИХ ПРОФЕСІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....		75
2.1.	Кроскультурний менеджмент як інструмент культурологічного наукового підходу в моделювальній діяльності менеджера СКД.....	75
2.2.	Технологія активізації громади менеджером соціокультурної діяльності	88
2.3.	Технологія співтворчості (на прикладах фестивального руху)...	104
2.4.	Технологія соціальної анімації	111
2.5.	Технологія іміджування менеджера СКД і заклади культури.....	121
Висновки до другого розділу.....		130
РОЗДІЛ 3. РЕЗУЛЬТАТИ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕТОДИКИ МОДЕЛЮВАННЯ ГРОМАДОЦЕНТРИЧНИХ ПРОФЕСІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПРАКТИЦІ ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ		138
3.1.	Методи і зразки впровадження громадочентричних педагогічних технологій у практиці підготовки менеджерів СКД	138
3.2.	Хід і результати експериментальної роботи з упровадженням методики підготовки менеджерів СКД	150
Висновки до третього розділу.....		159
ВИСНОВКИ.....		164
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....		168
ДОДАТКИ.....		188

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

МОН – Міністерство освіти і науки України

МКСК – Міністерство культури та стратегічних комунікацій

СКД – соціокультурна діяльність

ГПТ – громадоцентричні професійні технології

ІГС – інститути громадянського суспільства

СРС – сталий розвиток суспільства

СКГ – соціальний капітал громади

СКП – соціокультурне проєктування

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасному соціокультурному просторі культурні продукти та послуги набувають значення важливого ресурсу, покликані задовольняти різноманітні потреби суспільства; ці продукти творчо адаптуються до інтересів різних соціальних груп, враховуючи різнополярні смаки та вподобання, що демонструє їхню вагомую роль у житті громад. Українська держава, відповідно до принципів демократичного управління, гарантує громадянам вільний доступ до культурних благ на національному та регіональному рівнях, що зумовлює популяризацію громадоцентричних технологій діяльності як одного із пріоритетів державної культурної політики. Культура нині відіграє важливу роль у житті особистості й суспільства, адже вона пов'язана з такими важливими аспектами, як організація дозвілля, розвиток позакласної і позашкільної діяльності дітей, підтримка етнокультурологічних святково-обрядових традицій, що збагачують повсякденне життя громадян. Крім того, культурна сфера забезпечує представлення України на міжнародній арені, що сприяє її інтеграції у світову спільноту; вона також відіграє стратегічну роль у формуванні духовного потенціалу суспільства шляхом розвитку якісної художньої освіти, підвищення кваліфікації менеджерів і забезпечення культурного супроводу важливих державних заходів.

Зростання ролі територіальних громад у економічному та культурному розвитку України в умовах децентралізації та реформи самоврядування веде до відповідальності спільнот за місцевий розвиток, водночас це вимагає професіоналізму та системності дій їхніх представників, зокрема – менеджерів соціокультурної сфери. Особливої уваги нині надано соціальному капіталові як важливому нематеріальному чинникові, що забезпечує ефективні комунікації між членами спільноти, сприяє підвищенню довіри та взаємодії, що, в свою чергу, впливає на сталість розвитку локальних територій та здатність їхніх органів саморегулювання реагувати на виклики.

Сучасні менеджери соціокультурної діяльності мають бути готовим до застосування громадоцентричних професійних технологій, що проявляється в можливостях виховувати та спрямовувати активність громадян, регулювати взаємовідносини між ними та їхню відповідальність за стан справ у спільноті. Такі

технології передбачають соціальну співтворчість, соціальну анімацію, іміджування та участь через залучення, розвиток приватно-громадського партнерства для збереження культурної спадщини, що веде до сталого розвитку місцевої економіки, формування громадянської активності та громадянської позиції різних соціальних шарів. На вирішення важливих соціокультурних завдань взаємодії чинників сталого розвитку громад та посилення ролі соціокультурного менеджменту в цьому розвитку спрямовано низку значущих нормативно-правових документів: Глобальні цілі сталого розвитку до 2030 року (відповідно до резолюції Генеральної Асамблеї ООН «Перетворення нашого світу: Порядок денний розвитку у галузі сталого розвитку на період до 2030 року»), Закон України «Про охорону культурної спадщини»; Указ Президента України «Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»; Національну доповідь «Цілі сталого розвитку. Україна» та ін.

З'ясовано, що низку праць українських і зарубіжних учених присвячено соціальному капіталові громад (Л. Абрамов, Т. Азарова, З. Герасимчук, Р. Патнем, ін.); сутність громадянського суспільства і механізми його розвитку розглядають А. Колодій, Т. Семигіна та ін. Існує низка праць з аналізом моніторингу громадської думки населення України за різні роки від українських інститутів і центрів соціальних досліджень.

У дослідженні систематизовано за науковими підходами праці вітчизняних і зарубіжних авторів:

- *соціально-просвітницький науковий підхід* (Т. Азарова, Дж. Бопп, М. Бопп, А. Кратко, Н. Максимовська, Р. Патнем, О. Чернишенко, Р. Уоррен, Е. Якуба та ін.);
- *культурологічний науковий підхід* (В. Виткалов, С. Виткалов, А. Капліна, Л. Кравченко, О. Чернявська, О. Чусова та ін.);
- *громадоцентричний науковий підхід* (Л. Абрамов, О. Василенко, М. Ключко, М. Мартинюк, Л. Прокопович, О. Петінова, О. Щербина-Яковлева та ін.);
- *середовищний науковий підхід* (В. Борщевський, С. Войнаренко, А. Грушина, М. Дацишин, Т. Сметанюк, Т. Філіна та ін.);
- *технологічний науковий підхід* (І. Бондаренко, А. Гордійчук, С. Ілляшенко, А. Колодка, Н. Трамбовецька та ін.);

– *фасилітаційний науковий підхід* (О. Лук'яненко, К. Крепак, В. Оніпко, Л. Тарасов, Л. Теремінко та ін.);

– *компетентнісний науковий підхід* (Р. Винничук, М. Гриньова, Є. Іванченко, Л. Лебедик, В. Стрельніков, П. Хоменко та ін.). Доведено, що науковці мають стійкий інтерес до проблематики підготовки фахівців соціокультурного менеджменту, проте не вистачає розробок із питань моделювання та застосування менеджерами СКД креативних громадоцентричних професійних технологій, не обґрунтовані основи відповідних методик.

Отже, актуальність зазначеної проблеми в контексті розв'язання завдань соціально-економічного й національно-культурного розвитку нашої держави, необхідність реформування змісту і методик підготовки менеджерів СКД на основі використання прогресивного зарубіжного та вітчизняного досвіду зумовили вибір теми дослідження: **«Підготовка майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності до моделювання громадоцентричних професійних технологій»**.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тема дисертаційної роботи є плановою в структурі науково-дослідницьких тем кафедри культурології, філософії та музеєзнавства «Концептуальні та технологічні основи інтеграції культурологічного й освітологічного знання в умовах професійної підготовки фахівців» (державний реєстраційний № 0122U200893) і «Полілог глобального та регіонального у формуванні соціокультурної ідентичності особистості» (державний реєстраційний № 0120U103840) Полтавського національного педагогічного університету імені В. Г. Короленка. Тему затверджено вченою радою Полтавського національного педагогічного університету імені В. Г. Короленка (протокол №2 від 24.09.2021 р.).

Мета дослідження – теоретичне обґрунтування методики підготовки майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності до моделювання громадоцентричних професійних технологій, розробка відповідного навчально-методичного забезпечення та його впровадження у процесі неформальної професійної освіти фахівців.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

1. Визначити методолого-теоретичні засади підготовки майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності до моделювання громадоцентричних професійних технологій.

2. Обґрунтувати види і типи громадоцентричних професійних технологій менеджера соціокультурної діяльності.

3. Розробити методику підготовки майбутніх менеджерів СКД до моделювання громадоцентричних професійних технологій та відповідне навчально-методичне забезпечення процесу неформальної освіти фахівців.

4. Експериментально перевірити авторську методику неперервної підготовки майбутніх менеджерів СКД, з'ясувати провідні напрями її впровадження в роботу вітчизняних закладів культури і громадських інституцій.

Об'єкт дослідження – неперервна професійна підготовка майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності.

Предмет дослідження – методика підготовки майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності до моделювання громадоцентричних професійних технологій.

Для розв'язання поставлених завдань використано комплекс ***методів*** науково-педагогічного дослідження: *теоретичні* (аналіз нормативно-правових документів, контент-аналіз, синтез, порівняння, моделювання, узагальнення) – для визначення методологічних і теоретичних основ роботи, з'ясування сучасного стану теорії та практики підготовки майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності; *емпіричні* (пряме й непряме спостереження, бесіда, анкетування, тестування, експертне оцінювання) – для встановлення рівнів сформованості готовності майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності до впровадження громадоцентричних професійних технологій; *педагогічний експеримент* – для перевірки ефективності розробленої методики неперервної підготовки майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності; *методи математичної статистики*: попарного порівняння, ранжування, критерії Вілкоксона-Манна-Уїтні, середньостатистичних показників) – для опрацювання на підсумковій стадії експерименту сукупності отриманих даних із метою виявлення кількісних залежностей між явищами та процесами, що відбуваються при впровадженні

методики підготовки майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності до моделювання громадоцентричних професійних технологій.

Експериментальна база дослідження. Експеримент проведено на базах Олександрійського фахового коледжу культури і мистецтв Кіровоградської області, Полтавської міської територіальної громади (Центр культури і дозвілля, м. Полтава) й Теришківської ОТГ.

Наукова новизна дисертації полягає в тому, що *вперше*: на засадах культурологічно-компетентнісної парадигми професійної освіти, з використання сучасних концепцій (Цілей сталого розвитку суспільства, розвитку соціального капіталу громад, крос-культурного менеджменту) систематизовано методологічні чинники наукових підходів (загальнотеоретичних – громадоцентричного, соціально-просвітницького, середовищного, культурологічного; освітніх – технологічного, компетентнісного, фасилітаційного);

– *з'ясовано* педагогічну сутність функцій та місії менеджера СКД, який повинен одночасно бути: викладачем, тим, хто навчає (передавати знання, стимулювати активність громади, формувати соціокультурні навички та вміння); вихователем (готовим здійснювати всебічний розвиток користувачів культурної послуги, реалізувати соціальний капітал громади); ученим (здатним проводити наукові пошуки в галузі культури та громадоцентричних професійних технологій); менеджером (здібним організовувати заняття для розвитку команди, стимулювати й контролювати соціокультурне проєктування, роботу персоналу та активу громади); експертом, консультантом, фасилітатором (наставником, готовим допомагати знаходити необхідну інформацію для розвитку та ефективної соціокультурної діяльності);

– *обґрунтовано* види і моделі громадоцентричних професійних технологій менеджера соціокультурної діяльності у єдності: *соціальної анімації* як технології формування СКГ, що є особливим видом дозвілєвої діяльності соціальних груп та окремих індивідів, завдання якого полягає у подоланні соціального та культурного відчуження з метою усунення особистісної соціальної дезінтеграції, реабілітації критичних станів людини, допомоги в творчій самореалізації; засобами анімаційного впливу менеджери СКД забезпечують релаксаційні, оздоровчі, культурні, освітні,

творчі потреби та інтереси різновікових суб'єктів дозвілєвої діяльності, створюють умови для соціальної активності кожного громадянина, здатного до перетворення навколишньої дійсності; оптимізують міжособистісні та міжгрупові відносини; *соціокультурного іміджування*, котре має на меті створення певного образу, крізь призму громадянин сприймає себе та оточення, оцінюючи та вдосконалюючи власні стратегії взаємодії із соціумом чи його окремими представниками; імідж розглянуто ефективною формою свідомої чи позасвідомої передачі та сприйняття інформації, що цілеспрямовано формується в масовій свідомості з розрахунком на сприйняття за допомогою самопрезентації, реклами чи пропаганди й містить значущий обсяг емоційно-забарвленої інформації; *участі через залучення* – ГПТ, важлива для формування соціального капіталу громади своєю системою дій, методів, інструментів та механізмів долучення громадян до визначення й вирішення їхніх проблем та адвокації інтересів у громаді; ідея залучення полягає в тому, щоб усі громадяни, незалежно від статі, віку національності, стану здоров'я, тощо мали певні повноваження щодо рішень, які впливають на їхнє життя; *технологія співтворчості*, для якої основою слугують масові заходи, спрямовані на задоволення культурних та рекреаційних потреб, що сприяє самореалізації особистості в усіх видах СКД та передбачає моделювання таких складових: максимальне залучення всіх зацікавлених сторін; співпрацю штатних працівників та зацікавлених осіб; створення ініціативної групи; вибір ефективних джерел та способів комунікації; налагодження соціального партнерства та стійких партнерських зв'язків; логістику та правове забезпечення обраних заходів;

– *уточнено* базові поняття дисертації: менеджмент соціокультурної діяльності, моделювання, громадоцентричні технології, менеджери соціокультурної діяльності;

– *конкретизовано*, що в якості суб'єкта активізації громади може виступати особистість, колектив, соціальна група, шар, клас, громада в цілому; суб'єкти соціальної активності становлять соціальний капітал місцевої громади; активізація громади полягає в тому, щоб її члени повірили у свій потенціал і переконалися в тому, що їхня участь здатна змінити життя на краще; процес участі будується на основі дружніх, довірливих відносин, коли між його учасниками є взаєморозуміння,

відвертість, відкритість один одному, активна взаємодопомога, взаємний інтерес до справ, переживань іншого, щирість і безкорисливість.

Практичне значення роботи міститься в:

– соціокультурному проєктуванні та моделюванні маркетингових інструментів реалізації громадоцентричних професійних технологій: *реклама* (репортажі в ЗМІ, флаєри, відеоролики, афіші, буклети, презентації, соціальні мережі); *стимулювання попиту* (експозиції, демонстрації, розважальні заходи, розіграші подарунків, лотереї, спеціальні пропозиції, промоакції); *зв'язки з громадськістю* (семінари та воркшопи, прес-релізи, організація благодійних акцій, лобіювання, зв'язок з місцевими органами влади); *персональні пропозиції* (галузеві ярмарки та виставки, тематичні міні-конкурси, майстер-класи);

– доповненні СКП методами інноваційного маркетингу: event-маркетинг; вірусний маркетинг; маркетингові Інтернет-технології; ребрендинг; крос-маркетинг; маркетинг-бекстейдж; shockvertising; мобільний маркетинг; прямий маркетинг; виставкова діяльність;

– розробленні навчально-методичного забезпечення реалізації пропонованої авторської методики у формах планів науково-практичних семінарів, сертифікатних програм, зразків соціокультурних проєктів для майбутніх і діючих менеджерів СКД.

Результати дослідження впроваджено в навчально-виховний процес Олександрійського фахового коледжу культури і мистецтв (довідка № 43 від 10.03.2023 р.) та Департаменту культури, молоді та сім'ї Полтавської міської ради (довідка № 01-01.2-18/475 від 19.03.2025 р.).

Особистий унесок авторки: у публікації з Л. Кравченко обґрунтовано поняття «соціальний капітал громади», адаптовано це поняття в руслі моделювання технологій співтворчості та участі; у публікації з Р. Шевченком охарактеризовано види креативних технологій як інструментів співпраці в громаді.

Апробація результатів дослідження. Результати дисертаційної роботи обговорено на засіданнях ученої ради, кафедри культурології, філософії та музеєзнавства Полтавського національного педагогічного університету імені

В. Г. Короленка, апробовано у виступах на науково-практичних конференціях і семінарах:

міжнародних: «Світовий культурний простір крізь призму сучасних глобалізаційних, пандемічних викликів та війни» (Рівне, 2022); «Українська і світова культура в умовах глобалізаційних викликів та війни» (Рівне, 2023); «Основні цілі стратегії сталого розвитку: проблеми та перспективи». (Полтава, 2024); Євроінтеграційні процеси в сучасній Україні в час війни: освітній і культурно-мистецький вимір» (Рівне, 2024);

усеукраїнських: «Сучасні соціокультурні процеси: компетентісно-аксіологічний аспект» (Полтава, 2021); «Актуальні проблеми культурології» (Полтава, 2023); «Людський потенціал у контексті сучасних соціокультурних перетворень» (Полтава, 2023); «Сучасні соціокультурні процеси: філософсько-аксіологічний аспект» (Полтава, 2024).

Публікації. Основні теоретичні положення і практичні результати дисертаційної роботи відображено в 5 наукових працях, із них 3 статті у фахових наукових виданнях України, 2 статті у збірниках матеріалів конференцій та інших наукових виданнях.

Структура й обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел (227 найменувань), 10 додатків. Загальний обсяг дисертації 218 сторінок, із яких 156 основного тексту.

РОЗДІЛ 1

МОДЕЛЮВАННЯ ГРОМАДОЦЕНТРИЧНИХ ПРОФЕСІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖЕРОМ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ПРОБЛЕМА ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

У розділі з'ясовано сутність і значення громадоцентричних технологій СКД менеджерів соціокультурної роботи; охарактеризовано основні поняття дослідження; визначено професійну мобільність та неформальну освіту менеджерів соціокультурної діяльності як основи їхньої фахової підготовки.

1.1. Сутність і значення громадоцентричних технологій СКД менеджерів соціокультурної роботи

У сучасних умовах світовою тенденцією та українськими реаліями визнано необхідність посилення ролі громад в економічному розвитку локальних територій та країни загалом, що зумовлює закономірності відповідальності територіальних спільнот за місцевий розвиток; по суті, процеси децентралізації та реформи самоврядування покладають на територіальні громади повну відповідальність за розвиток місцевих територій. Зважаючи на це, саме від професійності та системності дій представників громад, до яких належить група менеджерів соціокультурної сфери, залежить не лише розвиток та процвітання окремих територій, а й добробут усієї країни загалом. Територіальні громади перетворюються із об'єктів на суб'єкти управління, що робить їх лідерами змін, але досі залишається відкритим питання повноти знань їхніх представників щодо всього інструментарію реалізації поставлених перед ними завдань. Тому метою підрозділу обрано з'ясування сутності та значення провідних технологій забезпечення соціального капіталу громад (СКГ) у контексті цілей сталого розвитку суспільства (СРС). У процесі дослідження системно проаналізовано нормативні джерела і документи: Глобальні цілі сталого розвитку до 2030 року (відповідно до резолюції Генеральної Асамблеї ООН «Перетворення нашого світу: Порядок денний розвитку у галузі сталого розвитку на період до 2030 року») (Глобальні цілі сталого розвитку до 2030 року

(відповідно до резолюції Генеральної Асамблеї ООН «Перетворення нашого світу: Порядок денний розвитку у галузі сталого розвитку на період до 2030 року», 2015); Закон України «Про охорону культурної спадщини» (Про охорону культурної спадщини: Закон України, 2000); Указ Президента України «Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» (Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»: указ Президента України, 2015); Національну доповідь «Цілі сталого розвитку. Україна» (Цілі сталого розвитку: Україна: національна доповідь, 2017) та ін. З'ясовано, що низку праць українських і зарубіжних учених присвячено соціальному капіталові громад (Л.Абрамов, Т.Азарова, З.Герасимчук, Р. Патнем, ін.); сутність громадянського суспільства і механізми його розвитку розглядають А. Колодій, Т. Семигіна (Колодій, 2003; Семигіна, 2013). Існує низка робіт з аналізом моніторингу громадської думки населення України за різні роки від українських інститутів і центрів соціальних досліджень (Моніторинг громадської думки населення України, 2012; Петрушенко, 2014; Соціолого-педагогічний словник, 2004).

Менеджерам соціокультурної діяльності (СКД) сьогодні необхідно володіти знаннями стосовно того, що на економічний та соціальний розвиток будь-якої країни і кожної громади в ній нині все більше впливають нематеріальні чинники, одним із яких є соціальний капітал – різновид ресурсу, що нарівні з такими традиційно визнаними, як праця, фінансовий капітал, природні ресурси, земля, підприємницькі здатності, в значній мірі детермінує і суспільний розвиток загалом, і роль громадського чинника, і специфіку технологій соціокультурного менеджменту. Тому питання накопичення соціального капіталу, акумуляція соціальних зв'язків та комунікацій у громадах стають одними з першочергових завдань, до реалізації яких необхідно постійно готувати менеджерів СКД. Соціальний капітал розглядають як той нематеріальний чинник, що поєднує приналежність осіб до певної спільноти, взаємну довіру та їх участь у спільних справах; це підвищує індивідуальні ресурси кожного члена спільноти за рахунок ресурсів усієї групи й одночасно посилює саму спільноту.

Соціальний капітал громади (СКГ) формують комунікації між її суб'єктами, які здійснюються на основі певних моральних принципів і спільних цінностей. Своєю

чергою, стан соціального капіталу в суспільстві впливає на характер комунікацій між людьми (Інструменти розвитку, 2017). Відповідно до визначення Світового Банку, соціальний капітал – це інституції, відносини і норми, що якісно та кількісно формують соціальні взаємодії в суспільстві; останнім часом соціальну єдність тлумачать визначальним чинником економічного процвітання та сталого розвитку суспільства (СРС) (Глобальні цілі сталого розвитку до 2030 року, 2015). Таким чином, соціальний капітал є не просто сутністю інститутів, що підтримують суспільство, а тією об'єднуювальною ланкою, яка утримує різні його частини в гармонії. Менеджерів СКД у процесі фахової підготовки інформують, що соціальний капітал проявляється в:

- громадській активності мешканців та їхній участі в суспільному житті – безпосередньо або в складі об'єднань, а також у готовності до такої діяльності;
- ставленні громадян, ІГС, органів влади одне до одного, характері взаємовідносин між ними: рівневі довіри, солідарності, толерантності, готовності до співпраці тощо;
- усвідомленні членами суспільства своєї відповідальності за стан справ у своїй громаді, в регіоні та в країні загалом (Герасимчук, 2011).

У контексті СРС громадянського суспільства розглянуті вченими компоненти, з яких складається концепція соціального капіталу; А.Колодій, наприклад, виділяє наступне:

- мережа горизонтальних зв'язків між рівними й вільними індивідами;
 - норми взаємності і довіри;
 - навички колективних дій;
 - почуття участі у громадських справах, обов'язки і відповідальності перед іншими людьми, тобто «громадянськість» в її неполітичних проявах (Колодій, 2003).
- У процесі вибору методів формування соціального капіталу майбутнім менеджерам соціокультурної діяльності варто враховувати типологію соціальних мереж, які можуть пов'язувати між собою членів громади:

- за типом – формальні та неформальні;
- за розміром – обмежені й розширені;

- за структурою – відкриті та закриті, гомогенні й гетерогенні;
- за нормами довіри – фамільярні й персоналізовані;
- за своїм складом (можуть утворюватися з друзів, сусідів, родичів, дітей, однолітків, колег, учнів, віруючих та ін.) (Патнем, 2001).

Засновуючись на типології Р. Патнема, ступені прояву соціального капіталу в контекстах громадянського суспільства тлумачаться так: перший ступінь утворює безпосереднє соціальне оточення індивіда (родичі, друзі, знайомі, найближчі сусіди, ін.). Відносини в рамках первинних мереж підтримки будуються на міжособистісній основі; значну роль у вибудовуванні цих відносин відіграють емоційні прихильності, досвід попередньої взаємодії, спільне проведення дозвілля, взаємодопомога в роботі, взаємний обмін ресурсами, послугами, надання фінансових засобів у борг, тощо. Зазвичай, ці відносини характеризуються взаємністю, симетричністю обмінів (Семигіна, 2004).

Наступний щабель соціального капіталу громад (СКГ) виявляється в локальних спільнотах, які переважно збігаються з місцем проживання індивіда. У рамках таких спільнот актуальність особистісних зв'язків і відносин починає поступово розмиватися, виникає проблема суспільного блага, що задовольняє в той же час інтереси окремих індивідів, які входять у локальне співтовариство. При цьому індивіди мусять нести певні витрати, пов'язані з необхідністю реалізації суспільного блага.

На третьому щаблі характеристики СКГ йдеться про взаємодію в рамках формальних організаційних структур (профспілки, громадські асоціації, компанії, державні установи, ін.). Взаємодія в цьому розумінні ґрунтується на формальних ролях і має безособовий характер; належність до громадських організацій створює умови для використання СКГ з метою задоволення соціально-культурних, політичних, екологічних потреб. Соціальний капітал на цьому ступені реалізується індивідом у різних формах громадянської активності: участь у політичних партіях, рухах, акціях, причому людина може застосовувати весь арсенал конституційних прав для реалізації своїх політичних та економічних інтересів за допомогою наявних інституційних механізмів (вибори, референдуми, звернення в судові

інстанції, правоохоронні органи, органи виконавчої влади, засоби масової інформації, банківські вклади, участь у діяльності фондового ринку, інше); інституції мають сприйматися індивідом не через призму особистих зв'язків з потрібними людьми в певних структурах, а як анонімні механізми, що функціонують у залежності від ступеня законодавчого, технічного або матеріального добробуту (Азарова, 2015).

Зважаючи на вищенаведене та беручи до уваги *соціально-просвітницький науковий підхід* до розуміння громади (громада – будь-яка група людей, які встановлюють сталі взаємини між собою з метою вдосконалення самих себе та світу, в якому вони живуть – Джуді Боп) (Gudie Bopp, Michael Bopp, 1998), менеджер соціокультурної діяльності може обрати декілька сучасних технологій формування СКГ:

- соціальне партнерство;
- соціальна анімація;
- соціокультурне іміджування;
- участь через залучення (Семигіна, 2004).

Соціальне партнерство важливим для формування СКГ пояснюємо низкою ознак, які відрізняють його від інших регуляторів суспільних відносин:

- тяжіння до соціальної справедливості;
- індивідуалістський вектор партнерів;
- взаємозалежність у досягненні бажаних результатів;
- договірний характер прийняття рішень;
- спрямованість до партнерського консенсусу (Михайленко, 2024).

Зразком такого партнерства в діяльності менеджерів СКД може бути приватно-громадське партнерство в збереженні історичних місць. У світі вже досить тривалий час існує тенденція турботи про збереження як визначних історичних місць, так і маленьких містечок та інших населених пунктів, що славляться своєю мальовничістю, самобутністю, затишком. «Геніями місця» розглядають неповторні житлові квартали, площі, мости, ратуші, інші споруди, що бережуть стародавні та впливають на нові традиції, попри плін часу. Причому туристична привабливість таких місць є лише одним із чинників їхнього притягіння, важливими також

фахівці відзначають економічні переваги, такі як компактність, налагоджена інфраструктура, комфортний для людей масштаб споруд, наявність парків і зелених насаджень тощо. У цивілізованих країнах таке місце є визначальним для громади, адже потужна й згуртована громада сприяє розвитку малого і середнього бізнесу, який своєю чергою створює робочі місця та поповнює бюджет податковими коштами (Михайленко, Кравченко, 2024). Інвестори надають перевагу історичним місцям, а зацікавлена громада дбає про місцеву економіку, побудовану на туристичній привабливості. Водночас у зазначеному контексті в Україні, як з огляду на воєнний стан, так і до певної міри традиційно, існують досить значні інфраструктурні проблеми (низька якість доріг, відсутність прийнятного місця проживання, недостатня розвиненість громад та ін.), що не лише не сприяє розвитку історично визначних населених пунктів, а й гальмує СРС і об'єктів культурної спадщини. На Полтавщині це можна сказати і про Опішню, і про Гадяч, і про Великі Сорочинці; дещо в кращому стані знаходяться Решетилівка й Диканька, розташовані на більш якісних шляхах сполучення, але виникають питання до якості громадської роботи та відповідального громадсько-приватного партнерства на цих та інших подібних територіях, яких в області значна кількість.

Водночас українці нині навіть попри складний стан країни радо відвідують історичні місцевості, придбають сувеніри, чим вкладають кошти в місцеву економіку, побудовану на туристичній привабливості історичних міст, районів або майданчиків у історичних центрах. Історичні місця концентрують національну, державну, громадську ідентичність як ознаки якісного соціального капіталу суспільства (СРС), віддзеркалюють культурний код та самобутність кожного регіону. Історичні здобутки є своєрідною основою самоідентифікації нації і громади; вони мають потужний освітній та творчий потенціал, значно полегшують можливості знаходити й винаходити нове, розуміти формування історичних явищ та менталітету народу, сприймати глибину його втрат, досягаючи безперервності і спадкоємності поколінь. Пам'ятні місця та населені пункти часто пов'язані з таким категоріями пам'яткозбереження як автентичність, художня та історична цінність, здобутки творчого генія. Проте менеджерам СКД відомо, що в нашій країні, попри вкрай

незадовільне становище шляхів сполучень, особливо місцевих, та відсутність місць для комфортного тимчасового проживання в невеликих історичних осередках, можна говорити про певну незрілість як державної політики в царині збереження пам'яток історії та культури, так і про недосконалість або повну відсутність приватно-громадського партнерства в цьому питанні (Про охорону культурної спадщини: Закон України; 2000).

Не заглиблюючись у проблематику нормативно-правового регулювання щодо громадського захисту історичних місць, зазначимо два провідні значущі аспекти: окремі громади є досить активними, забороняючи забудову та руйнування таких місць і споруд, аж до протестів і демонстрацій; більшість же громад виявляють апатію та байдужість до такої діяльності, дбаючи лише про сьогоденні проблеми населення (Інструменти розвитку, 2017). Це призводить до ігнорування програм збереження та функціональної адаптації пам'яток, стає причиною загибелі більшості історичних споруд і навіть цілих районів невеликих міст. У той час, коли окремі фахівці зі збереження культурної спадщини з 2013 року отримали право приватної архітектурної та інженерної практики в галузі реставрації споруд, що стало основою приватної фахової ініціативи, то це скоріше була і є реставрація для реставрації, а не продуктивне використання та стійкий розвиток пам'яток на тлі формування специфічного складника соціального капіталу. Переважна ж більшість міжнародних пам'яткоохоронних документів містить вимогу, що основним засобом збереження культурних об'єктів є їхнє використання, долучення до цього інших складників громадських ресурсів (Михайленко, Кравченко, 2024).

Менеджери СКД мусять розуміти, що за таких непростих обставин Україна, поступово наближаючись до кращих світових стандартів СРС та пам'яткоохоронної діяльності, матиме в перспективі дбати про якісне приватно-громадське партнерство в охороні пам'яток історії та культури, яке в цьому сенсі розглядаємо як угоду між державою (громадою) та приватною організацією для реалізації об'єкту історичної пам'яті на користь громади. Першочергово такі угоди складають для великих проєктів із вимогою подальшого тривалого утримання й використання; подібні угоди можуть залучати фонди приватного сектору, створювати можливості

прибутку, полегшувати навантаження на громадські структури. Таким чином, партнерство між приватним сектором і громадою забезпечує механізм досягнення мети реставрації, збереження й отримання прибутку від містобудівних осередків та менш монументальних історичних пам'яток. Це сприяє вивільненню додаткових бюджетних коштів на фінансування більш важливих соціокультурних проєктів, прийняттю та підтриманню високих стандартів якості щодо окремого обраного об'єкту історичної пам'яті, позитивно впливає на всі визначені нами види СКГ (Кравченко, 2024).

Соціальна анімація як технологія формування СКГ є особливим видом дозвілєвої діяльності соціальних груп та окремих індивідів; її завдання полягає у подоланні соціального та культурного відчуження з метою усунення особистісної соціальної дезінтеграції, реабілітації критичних станів людини, допомоги в творчій самореалізації. У результаті анімаційного впливу менеджери СКД забезпечують релаксаційні, оздоровчі, культурні, освітні, творчі потреби та інтереси різновікових суб'єктів дозвілєвої діяльності, створюють умови для соціальної активності кожної людини, здатної до перетворення навколишньої дійсності; відбувається оптимізація міжособистісних та міжгрупових відносин, соціально-культурна інтеграція самосвідомості та самовизначеності особистості в контексті побудови громадянського суспільства та СРС (Абрамов, 2010).

Соціокультурна анімація набуває все більшого значення як інноваційний напрям СКД, спрямований на активізацію громадян через розвиток їхніх соціальних уподобань, соціальної активності та особистих якостей. Використання ресурсного потенціалу соціальної анімації дозволяє пожвавити громадське життя, стимулювати громадську позицію членів спільноти та задовольнити духовні потреби індивідів у самореалізації. Соціокультурна анімація як ГПТ є багаторівневою моделлю соціокультурної роботи, що охоплює організаційний, діяльнісний та технологічний рівні. На організаційному рівні анімація визначає, хто є ініціаторами процесу (соціокультурні установи, громадські організації, добровольці тощо) та які соціальні групи залучені; на діяльнісному рівні головний акцент робиться на створенні умов для задоволення потреб громадян у культурній самореалізації та

формуванні соціальної згуртованості; на технологічному рівні менеджер СКД як аніматор використовує інтерактивні методи, зокрема, методи фасилітації, щоб підтримувати діалог у спільноті та допомагати їй справлятися з напруженням або проблемами, спрямовуючи учасників до конструктивних дій (Кравченко, 2024; Оніпко, 2023).

Соціокультурна анімація спирається на низку управлінських технологій, серед яких виділяють:

- соціокультурний та кроскультурний менеджмент, що забезпечує організацію взаємодії та взаємозв'язків між членами громади з урахуванням психологічних і педагогічних аспектів та умов особистісної ідентифікації;
- маркетингові технології моніторингу соціокультурного попиту;
- технології прогнозування, що визначають довгострокові орієнтири розвитку громади;
- процедури прийняття управлінських рішень, що підвищують ефективність і своєчасність дій;
- алгоритми планування та проєктування, які забезпечують реалізацію СКП (соціокультурний проєкт) і програм.

Таким чином, соціокультурна анімація є комплексною ГПТ, що поєднує різні інструменти та методики для інтеграції менеджером СКД громадян у культурні та соціальні процеси. Це багатофункціональне явище сприяє розвитку громадянської активності, формуванню відповідальності за суспільне благо й зміцненню зв'язків між громадянами та місцевими організаціями через спільні проєкти та ініціативи. Соціокультурна анімація не лише покращує якість життя членів громади, але й розширює їхні можливості особистісного та соціального розвитку, забезпечуючи СРС громади загалом (Петрушенко, 2013).

Соціокультурне іміджування має на меті створення певного образу, крізь призму якого сучасна людина повсюдно сприймає себе та оточуючих, оцінюючи та вдосконалюючи власні стратегії взаємодії із соціумом чи його окремими представниками в усіх сферах життєдіяльності. Імідж стає ефективною формою свідомої чи позасвідомої передачі та сприйняття інформації про найрізноманітніші

об'єкти, адже цілеспрямовано формується в масовій свідомості з розрахунком на сприйняття іншими за допомогою самопрезентації, реклами чи пропаганди й містить вагомий обсяг емоційно-забарвленої інформації (Бондаренко, 2016).

Імідж у СКД розглядається важливим інструментом формування громадської довіри та комунікації. Менеджер СКД створює та підтримує не лише власний імідж, але й імідж організацій і продуктів, які представляє. Імідж у соціокультурному контексті виконує функцію певного образу й своєрідного послання, яке транслює цінності та ідеї об'єкта, формуючи позитивне сприйняття аудиторією; такий імідж має бути автентичним, оскільки це допомагає забезпечити довіру з боку суспільства. Складові іміджу передбачають особистісні та комунікативні якості менеджера СКД, такі як комунікабельність, емпатія, врівноваженість, а також ефекти атракції (емоційного ставлення) і фасцинації (вербального впливу). Імідж формується на двох типах інформації: прямій, яка виникає при безпосередній взаємодії, та непрямій, що сприймається через оцінки інших. Ключовими критеріями ефективного іміджу є рівень професійної затребуваності, довіри з боку суспільства, публічність і сталість образу, що впливають на роль менеджера СКД у створенні культурних продуктів (Бондаренко, 2016).

Імідж менеджера СКД поділяється на три основні типи: особистісний, корпоративний та імідж продукту: особистісний імідж відображає репутацію, символічний образ і ставлення, яке людина викликає в інших; корпоративний імідж пов'язаний з асоціаціями, що формуються у свідомості споживачів стосовно організації культури, зокрема, її цінностей; імідж продукту залежить від якості, доступності та асоціацій, які викликають конкретні послуга чи захід. Для іміджування у СКД також важливі дзеркальний, цільовий (бажаний), демонстративний та поточний види іміджу; дзеркальний – допомагає менеджеру СКД усвідомити, як його сприймають інші; цільовий – є ідеальним образом, якого менеджер прагне досягти на основі елементів фірмового стилю; демонстративний – підкреслює риси, що формують бажане враження, а поточний імідж є реальним (дійсним) образом у свідомості громадськості. Комплексний бренд менеджера СКД складається з трьох елементів: легенди, місії та символу: легенда об'єднує цінності з реальними діями;

місія пояснює призначення діяльності, а символ об'єднує всі складові іміджу в єдиний образ; цей вид іміджу забезпечує унікальність і формує громадську думку, надаючи цінності як особистості, так і організації чи культурному продуктові, який вона представляє (Азарова, Абрамов, 2008).

Громадоцентрична професійна технологія (ГПТ) *«Участь через залучення»* важлива для формування соціального капіталу громади своєю системою дій, методів, інструментів та механізмів долучення громадян до визначення й вирішення їхніх проблем та адвокації інтересів у громаді. Ідея залучення полягає в тому, щоб усі громадяни, незалежно від статі, національності, стану здоров'я, тощо мали певні повноваження щодо рішень, які впливають на їхнє життя. Хоча терміни «залучення» та «участь» часто використовуються як взаємозамінні, насправді вони не є тотожними, адже між ними існує важлива відмінність, котра міститься в ролі, яку відіграють громадяни в цих процесах (Михайленко, 2024а). Якщо при залученні громадянам пропонують активно долучитися до ініціатив, то ініціатива у процесі участі може надходити лише від громадян. Звичайно, залучення та участь громадян мають одну й ту ж саму мету – покращення рівня соціокультурних послуг та розробки більш орієнтованих на реальні проблеми громади заходів (Хрестоматія, 2003). Таким чином, проаналізувавши складники соціального капіталу та технології його формування, можна виділити низку принципових положень, які менеджерам СКД варто покласти в основу розвитку людського капіталу громади, аби уникнути помилок і здійснювати обрані заходи ефективніше:

- люди здатні змінювати світ: застосувати цей принцип на практиці означає перейти від пасивної форми суспільної поведінки до активної;
- розвиток починається зсередини: процес розвитку громади залежить від окремої особистості, взаємовідносин між людьми, від сім'ї, спільноти або нації;
- відновлення – необхідний складник СРС: відновлення після невдач і заміна руйнівних думок та поведінки на життєздатні – невід'ємна частина розвитку особистості і громади;
- справедливість – непорушне правило: люди повинні мати рівний доступ до участі в процесі громадського розвитку й отримувати користь від нього;

- немає бачення – немає розвитку: лише бачення власного майбутнього та нового стабільного світу здатне активізувати прихований громадський потенціал;
- комплексність розвитку: кожен аспект зростання має вплив на інші виміри людського життя (особистісний, соціальний, культурний, політичний, економічний тощо);
- особистісне зростання, зміцнення сімей і розвиток громади мають рухатися гармонійно;
- залучення – рушійна сила СРС, участь – це особистий внесок, переданий через дію, котра є істотною складовою не лише розвитку громади, але й усієї іншої активності людей;
- стратегія змін, які прагнуть побачити: у процесі розвитку громад найпотужніші стратегії завжди передбачають створення позитивних моделей, ролей і живих прикладів рішень, які пропонуються;
- СРС на морально-етичних засадах: моральні та етичні норми не обмежують свободу, навпаки, вони підказують, де пролягають межі благополуччя;
- сталість як основна особливість розвитку: забезпечити сталість означає дозволити процесам протікати впродовж тривалого часу; ці принципи СРС та СКГ мають бути реалізованими в підготовці менеджерів СКД (Михайленко, 2024b; Михайленко, Кравченко, 2024; Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»: указ Президента України, 2015).

Проблематика ГПТ в роботі менеджерів СКД є важливим аспектом сучасного стратегічного розвитку суспільства, спрямованим на покращення якості життя громадян у процесі децентралізації та демократизації державного управління. Сучасна регіональна політика України передбачає створення умов для соціально-економічного зростання та згуртованості територіальних громад, що є ключовим елементом побудови конкурентоспроможної та демократичної країни. У цьому контексті регіональний СРС фокусується на максимально ефективному використанні внутрішніх ресурсів та потенціалу громад, сприяючи зміцненню їхньої економічної стабільності, соціальної інтеграції та екологічної стійкості.

Серед пріоритетних напрямів, що сприяють досягненню стратегічних цілей регіональної політики, варто відзначити підтримку розвитку СКГ на основі локального потенціалу територій та регіональних смарт-спеціалізацій, а також удосконалення систем багаторівневого врядування, орієнтованих на інтеграцію кращих управлінських практик Європейського Союзу. Важливим компонентом таких змін є залучення громадян до процесів прийняття рішень на державному, регіональному та місцевому рівнях, що підкреслює важливість *громадоцентричного підходу* в управлінні соціокультурними процесами (Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027, 2020). Цей підхід покладає особистість у центр регіонального розвитку, сприяє формуванню активної громадянської позиції та створює нові можливості для участі громадян у процесах прийняття рішень. Людина перестає бути пасивним користувачем соціальних благ і стає активним учасником трансформаційних процесів, що дозволяє їй безпосередньо впливати на власне життя та на навколишнє середовище (Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027, 2020).

Аналіз попередніх досліджень і публікацій, присвячених ГПТ у роботі менеджерів СКД, свідчить про зростаючу увагу науковців до цієї тематики. Зокрема, у підручнику «Менеджмент соціокультурної діяльності» М. Мартинюк (Мартинюк, Герешко, 2020) розглядаються теоретичні та прикладні аспекти соціального менеджменту, що дозволяє простежити еволюцію цієї галузі знань, принципів і технологій; у статті «Менеджмент соціокультурної діяльності як напрям наукового та технологічного знання» М. Ключко досліджує особливості формування системи соціокультурного проєктування в контексті розвитку національних меншин, що підкреслює важливість врахування специфіки різних громад у процесі управління (Ключко, 2018).

У роботі Л. Прокопович «Культ технологій як соціокультурний феномен» з'ясовано можливості синтезу східних і західних управлінських традицій для розробки ефективних моделей суспільного менеджменту, що може бути корисним для впровадження ГПТ (Прокопович, 2022). О. Петінова в навчальному посібнику «Теорія та історія соціокультурної діяльності» висвітлює основні поняття та етапи

формування різноманітних форм соціокультурної діяльності, що сприяє глибшому розумінню контексту застосування громадоцентричного підходу в просвітницькій діяльності менеджерів СКД (Петінова, 2018). Загалом, наукові праці в цій галузі акцентують на необхідності інтеграції ГПТ у практику менеджерів соціокультурної діяльності для підвищення ефективності управління та задоволення потреб різноманітних громад і спільнот у них.

У завданнях «Стратегії регіонального розвитку у сфері культурних послуг та формування національної ідентичності» на перший план виходить роль ГПТ як інструменту для посилення інтеграції громадян у соціокультурну діяльність. Сучасний менеджер СКД, впроваджуючи ці технології, здатен трансформувати культурні заклади на інноваційні простори (середовища), що виконують не лише культурно-просвітницьку, а й інтеграційну та виховну функції, забезпечуючи взаємодію громади та культурних ресурсів на новому рівні. Громадоцентричний підхід у цілісності з *середовищним підходом* передбачає розвиток культурних центрів, бібліотек та креативних хабів, які стають платформами для активної участі різних категорій населення в просвітницькій СКД, а також просторами для реалізації соціально значущих ініціатив (Борщевський, Дацишин, 2005).

Залучення громадоцентричних професійних технологій в управлінські процеси дозволяє менеджерам СКД створювати культурні продукти, зорієнтовані на запити й потреби конкретних соціальних груп, а також забезпечувати умови для інтеграції різних категорій населення у спільні культурні та суспільно важливі проекти (СКП). Наприклад, інформатизація бібліотек і впровадження цифрових культурних послуг дозволяє не лише розширити доступ до культурного контенту, але й задовольнити специфічні потреби громад, відображаючи соціальні пріоритети й цінності на локальному рівні. Менеджери СКД, що застосовують громадоцентричні технології, набувають здатності будувати багаторівневу інклюзивну мережу культурних закладів, спрямовану на зміцнення національної ідентичності та соціальної згуртованості. Такі технології також створюють передумови для розвитку патріотичного та громадянського виховання, стимулюючи до активної участі в житті громади та прийняття відповідальних рішень; зазначене сприяє зміцненню

суспільних зв'язків, підвищуючи довіру до установ культури як до ключових чинників регіонального розвитку (Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки, 2020).

Отже, ГПТ менеджерів СКД стають важливою складовою сучасного соціокультурного менеджменту, оскільки вони дозволяють фахівцям ефективно адаптувати діяльність закладів культури під потреби громади, водночас підвищуючи якість та доступність просвітницьких культурних послуг. У такій парадигмі кожен менеджер СКД набуває нових ознак професійної компетентності, що передбачають застосування технологій інтеграції та взаємодії з громадою, виконуючи роль посередника між культурним простором і суспільством для сприяння соціально-культурній динаміці на рівні громади. ГПТ в соціокультурній діяльності розглядаємо як комплекс інтеграційних методів і принципів, спрямованих на активне залучення громади до соціокультурного розвитку, формування спільних цінностей і консолідації на основі відповідальності та соціальної участі. Центральним завданням є активізація громади як системний процес, у межах якого громадяни отримують реальні можливості брати участь у вирішенні питань, що впливають на їхню якість життя; така активізація формує соціальну свідомість і сприяє розвитку відповідальності за своє оточення, що є важливим для СРС. Концепція громади, згідно з підходом Р. Уорена, розглядає не просто територіальну спільноту, а соціальний інститут, що забезпечує СРС через систему стійких соціальних зв'язків. У цьому контексті взаємодія та партнерство в межах громади забезпечують колективну відповідальність та замученість (Warren, 1970).

СКГ як мережа довіри та взаємодопомоги посилює стабільність соціокультурного середовища; як «соціальний клей», він мобілізує ресурси та стимулює зв'язки взаємності. Завдяки цьому менеджер СКД реалізує соціальні ініціативи, які стають основою громадської участі та соціальної анімації – процесу підвищення соціальної активності через розвиток культурних практик (Грушина, 2018). Роль менеджера соціокультурної діяльності полягає в інтеграції ГПТ управління культурними закладами й проектами, зорієнтованими на потреби громади. Менеджера зорієнтовує в цьому *технологічний науковий підхід*, що веде до

досягнення соціальних результатів через інформування, анімацію та інтеграцію, підтримуючи активну соціальну участь і консолідацію спільноти (Войнаренко, 2013; Щербина-Яковлева, 2019).

У зазначеному контексті саме *технологічний науковий підхід* сприяє самореалізації громадян, розвитку соціальних практик і мобілізації СКГ; це трансформує культурний простір в інклюзивно-прствітницьке середовище, де кожен має можливість для особистісного розвитку й активної участі в суспільному житті. ГПТ в роботі менеджерів СКД базуються на концепції активної участі громади у власному розвитку, що передбачає мобілізацію ресурсів, ініціатив і творчої енергії для вирішення соціально значущих завдань. Залучення громади є ключовим чинником, без якого справжній СРС неможливий; через недостатність ресурсів у соціальних інституціях громади, формування партнерських відносин між ініціативними групами, громадянами та організаціями стає одним з основних інструментів СКД. Взаємодія в межах громади може реалізовуватися на різних рівнях активності: від обміну інформацією та організації спільних акцій до розробки програм соціокультурної інтервенції, підтримки культурних ініціатив і розвитку культурного туризму (Михайленко, 2024а).

Як зазначено вище, партнерство в СКД громади визначається як форма соціальної комунікації, в якій беруть участь громадяни, соціальні групи, державні й недержавні організації, об'єднані спільною метою. Ефективне партнерство передбачає низку принципів: вибір пріоритетних партнерів, узгодження очікувань сторін, спільне планування й оцінку діяльності, прозору комунікацію, довіру, відповідальність і ціннісне співробітництво (Гордійчук, Чепелюк, 2018).

Соціальні комунікації як механізм передачі інформації, емоцій і ідей у просторі громади є основним інструментом для реалізації ГПТ; вони передбачають наявність єдиного комунікативного простору (середовища), активний обмін інформацією, зворотний зв'язок і можливість взаємного впливу партнерів. У цьому процесі важливу роль відіграють комунікативні елементи, такі як комунікант (відправник повідомлення), комунікат (зміст повідомлення), канал передачі інформації, реципієнт (отримувач) та зворотний зв'язок (Сметанюк, 2015). Аналіз

основних понять і їхнього взаємозв'язку дозволяє визначити чотири ключові ГПТ, які використовує менеджер СКД: технологія активізації громади як заклик до дії, технологія соціальної анімації як засіб розкриття потенціалу громади, технологія іміджування для створення позитивного образу та технологія співтворчості, яка забезпечує залученість громади до соціокультурних процесів.

ГПТ в роботі менеджерів СКД базуються на принципах активного залучення громади до процесів саморозвитку та соціальної трансформації. Відповідно, суб'єктами активізації громади можуть бути як окремі особистості, так і групи або колективи, що спільно реалізують діяльність, спрямовану на досягнення суспільно значущих цілей. Соціальний ресурс місцевої громади є важливим чинником у забезпеченні конструктивної активності, що зосереджена на змінах, здатних покращити життя в громаді, підвищити рівень довіри, партнерства та взаємодії серед її членів. Активізація полягає в тому, щоб кожен учасник відчував силу свого впливу і бачив позитивні результати власної участі (Сметанюк, 2015).

Процес активізації громади проходить через низку ключових етапів, зокрема: збір інформації про запити громади, інформування про наміри, отримання зворотного зв'язку, налагодження діалогу, формування партнерства, він будується на довірливих стосунках між учасниками, де панують відкритість, щирість і взаємодопомога. Рівні участі громади варіюються від простого інформування, де мешканці отримують необхідну інформацію про ініціативи, до рівня повної ініціативності, коли громада сама пропонує і реалізує проєкти, а менеджери СКД лише надають підтримку (Гурієнко, 2002).

Виділяються групи заходів ГПТ для залучення громади: вибір експерта-консультанта, заходи на запити громади (концерти, фестивалі), місцеві ініціативи (еко-акції, виставки), інтерактивні методики (форум-театр), інформування через нативні рекламні матеріали, власне просвітницька робота, формування ініціативних груп, покращення іміджу громади та забезпечення зворотного зв'язку. Успішна реалізація ГПТ активізації громади вимагає поетапного освоєння процесу: ідентифікації СКГ, створення ініціативних груп, вивчення потреб громади, їх оцінки, мапування, визначення пріоритетних напрямів розвитку, аналіз та рефлексія

результатів. Ці елементи є основою громадоцентричного підходу в СКД, сприяючи зміцненню ролі громади у власному соціальному просторі та розвитку активного громадянства (Абрамов, Азарова, 2012).

Наприклад, фестивальний рух є елементом соціокультурного простору громади, спрямованим на задоволення культурних і рекреаційних потреб населення. У контексті *культурологічного наукового підходу*, яким пояснюємо ГПТ співтворчості, фестиваль розглядається як комплексна акція, що залучає різні категорії громадян і відображає соціальну комунікацію в громаді. Менеджер СКД виконує ключову роль у розробці стратегії фестивалю, яка передбачає залучення всіх зацікавлених сторін, організацію співпраці штатних працівників та волонтерів, створення ініціативної групи, вибір ефективних каналів комунікації, соціальне партнерство та правове забезпечення заходу (Виткалов С., 2016).

Організаційна стратегія фестивалю передбачає формування концепції СКП, що охоплює розробку документації, кошторисів, залучення інвесторів та укладення угод; планування за участі організаційного комітету та режисерської групи; реалізацію, що охоплює написання сценаріїв, відбір учасників, забезпечення логістики; а також підведення підсумків, аналіз результатів і архівацію матеріалів. Усі ці етапи є важливими для підтримки комунікації та взаємодії в громаді. Маркетингова стратегія фестивалю є важливою частиною його просування. Рекламні інструменти включають репортажі, соціальні мережі, відеоролики, афіші та буклети. Стимулювання попиту досягається через розважальні акції, лотереї, спеціальні пропозиції та промоакції. Важливу роль відіграють також зв'язки з громадськістю, зокрема через семінари, воркшопи, благодійні акції та зв'язок із місцевою владою. Персональні пропозиції на фестивалі можуть включати тематичні міні-конкурси, майстер-класи та виставки (Михайленко, 2024b).

Інноваційні маркетингові ГПТ (event-маркетинг, вірусний маркетинг, крос-маркетинг, мобільний маркетинг) спрямовані на активізацію попиту та підвищення популярності заходу; вони дозволяють створити брендовий образ фестивалю, забезпечити інформаційний супровід і налагодити стосунки з партнерами та аудиторією, що робить культурний захід відомим і значущим у соціокультурному

просторі громади (Войнаренко, 2013). Таким чином, фестивальний менеджмент як основа ГПТ співтворчості складається з програмного, кадрового, маркетингового, рекламного, фінансового, логістичного та правового СКП. Професійна підготовка менеджера СКД та його команди є вирішальною для успіху фестивалю, який слугує важливим комплексним соціокультурним заходом, спрямованим на об'єднання громади та активізацію громадянської участі.

Отже, розвиток громади на засадах визначених наукових підходів – *соціально-просвітницького, громадоцентричного, середовищного, компетентнісного, технологічного, культурологічного* – ґрунтується на формуванні відносин, побудованих на довірі, єдності та співпраці, що дозволяє громадянам спільно аналізувати проблеми та знаходити ефективні їх вирішення. Менеджер СКД, використовуючи ГПТ, сприяє активному залученню особистості в соціальне середовище та її участі в соціокультурних процесах, забезпечуючи свободу вибору цінностей та вподобань; це управління не тільки процесами, але й людьми, що потребує набуття в процесі фахової підготовки компетентності розуміти потреби громади, створювати інноваційні продукти, налагоджувати фасилітаційну взаємодію з різними зацікавленими сторонами – стосовно віку, ідентифікації, місця проживання, соціального статусу й ін.

1.2. Характеристика основних понять дослідження

Менеджмент СКД – це не просто управління певними бізнеспроцесами, а перш за все робота з людьми, залучення їх до соціокультурних дій, активного включення в процеси, які здійснюються суспільством та його соціальними інститутами (<https://kmitskd.fmon.npu.edu.ua/abiturientu/menedzhment-sotsio-kulturnoi-diialnosti#>).

Професійне самовизначення менеджерів СКД передбачає формування здатності особистості до самоорганізації на суб'єктивному рівні; уміння самостійно визначати мету діяльності та виконувати завдання, будувати стратегію саморозвитку у відповідності з внутрішніми особистісними переконаннями та потребами; уможливлення самореалізації в професійній діяльності в соціокультурній сфері. Особистість менеджера СКД має винятково велике значення для управлінської

діяльності у соціокультурному середовищі, адже саме його індивідуально-психологічні властивості визначатимуть професійний успіх.

На шляху до виокремлення й застосування ГПТ у процесі їх моделювання майбутніми і діючими менеджерами СКД варто виділити основні поняття, які визначають головну суть таких технологій: «грумада», «активізація громади», «взаємодія», «партнерство», «соціальна анімація», «соціальні ініціативи», «соціальний капітал», «технологія», «участь».

Громада – це соціальна спільнота, члени якої мають спільні географічні та соціокультурні ознаки і взаємодіють між собою для задоволення певних потреб чи розв’язання завдань (Інструменти розвитку об’єднаних територіальних громад в умовах децентралізації влади, 2017).

Активізація громади – процес залучення громадян до прийняття рішень щодо вирішення проблем громади, який сприяє формуванню свідомості та відповідальності громадян (Інструменти розвитку об’єднаних територіальних громад в умовах децентралізації влади, 2017).

Взаємодія – система взаємно обумовлених індивідуальних дій, пов’язаних причинною залежністю, за якою поведінка кожного з учасників виступає одночасно стимулом і реакцією на поведінку інших (Енциклопедія освіти, 2008).

Партнерство – вид відносин, при якому люди чи організації об’єднують свої ресурси для здійснення спільної діяльності, спрямованої на вирішення певних завдань (Климанська, 2017).

Соціальна анімація – це процес активізації вибору особистістю соціальних уподобань з метою розвитку соціальних якостей та соціальної активності (Лесіна, 2012).

Соціальні ініціативи – діяльність різних організацій, об’єднаних ідеєю соціальної активності (Соціолого-педагогічний словник, 2004).

Соціальний капітал – це ті інститути, відносини та норми, які формують якісно та кількісно соціальну взаємодію (Максимовська, 2022).

Соціальні комунікації – це системні процеси формування соціальних практик за допомогою комунікаційних технологій під час створення інформації, її

пошуку, упорядкування, трансляції, обміну, збереження й вимірювання впливу на реципієнта (Лесіна, 2012).

Технологія – послідовність дій, яка дозволяє отримати раціональний результат у конкретній ситуації (Енциклопедія освіти, 2008).

Участь – виконання разом з ким-небудь якоїсь роботи, здійснення якоїсь справи; спільнадія, діяльність кого-, чого-небудь; співучасть, співпраця (Енциклопедія освіти, 2008).

Розглядаючи сутність громади як соціального феномену, за основу можна взяти визначення Р. Уоррена, який наголошує, що громада є, насамперед, організацією соціальних стосунків, які надають можливість людям брати участь у діяльності, щонеобхідна для їх виживання та розвитку. Мешканці населеного пункту, що формально отримали визначення «територіальної громади» за формою, навряд чи одразу ж можуть насправді стати нею по суті. Громада повинна мати, крім спільного простору проживання, ще й цілу низку інших спільних інтересів (інфраструктуру, потребу в послугах певної якості та їх задоволенні), відчувати свою визначальну роль у виробленні місцевої політики тощо. Усе це набуває обрисів і починає працювати не відразу, потрібно, аби члени громади відчували свою організованість, тобто щоб у громаді існували певні елементарні інститути громадянського суспільства: осередки політичних і громадських організацій, формальні чи неформальні об'єднання громадян за різними ознаками: соціальними, віковими, територіальними тощо. Громада є свого роду соціальним інститутом, побудованим на територіальній спільності та соціально-економічному становищі, які є регуляторами суспільного життя населення (Warren, 1970).

Дієздатність будь-якої громади залежить від її соціального капіталу. Найбільшої популярності це поняття набуло у трактуванні Джеймса Коулмена, за яким це – потенціал взаємної довіри та взаємодопомоги, що формується у міжособистісних взаєминах: зобов'язання та очікування, інформаційні канали та соціальні норми (Петрушенко, 2013). СКГ – це соціальний клей, який дозволяє мобілізувати додаткові ресурси для взаємин людей на основі довіри. Гарвардський політолог Роберт Путнем характеризував соціальний капітал як спільні знання, інформацію та моделі взаємодії,

що група людей застосовує в процесі будь-якої діяльності; мережі, норми та довіра, яка підтримує координацію та співробітництво для спільної вигоди (Петрушенко, 2013). Соціальний капітал існує у формі міжособистісних відносин: належність до певних неформальних спільнот, до кола друзів; це сукупність усіх неформальних зв'язків, які можуть бути мобілізовані для розв'язання того чи іншого завдання (Петрушенко, 2013, с.116).

Соціальний капітал створюється у СКД, коли люди навчаються довіряти одне одному такою мірою, що можуть створювати надійні зв'язки і покладатися на певні стосунки взаємності; тобто, в основі формування СКГ лежить розвиток участі членів громади у плануванні та впровадженні змін. Участь – це активне залучення умів, сердець та енергії людей у процес їх СКД та розвитку. З огляду на природу самого розвитку, очевидним є твердження: якщо немає значущої й ефективної участі, немає й розвитку. Протесоціальні інституції громади не завжди мають достатній ресурсний потенціал, щоб задовольнити свої потреби в розвитку чи розв'язанні певних завдань, тому налагодження партнерства між різними суб'єктами громади, її окремими ініціативними групами чи громадянами є одним із необхідних компонентів в організації СКД. Залежно від того, на якому рівні соціальної активності знаходяться представники інституцій громади, вони можуть реалізувати свою взаємодію в таких формах:

- інформаційний обмін;
- спільні акції, воркшопи, круглі столи, відкриті зустрічі та інше;
- реалізація програм соціально-культурної інтервенції;
- підтримка культурних ініціатив;
- фінансування сфери культури;
- розробка та реалізація програм;
- просування та розвиток актуальних для громади напрямів розвитку культури;
- формування культурних та туристичних магнітів (Абрамов, 2012; Азарова, 2015).

Ініціаторами партнерства при вирішенні соціокультурних проблем у громаді можуть бути:

- заклади культури;
- незалежні митці, які функціонують у межах територіальної громади;
- ініціативні групи громадян або окремі громадяни;
- органи місцевого самоврядування;
- неурядові організації (Абрамов, 2010).

Партнерство в СКД в громаді можна розглядати як форму соціальної комунікації та виховання, в якій громадяни, соціальні групи, державні та недержавні організації включені в систему самоорганізації, що побудована на принципах:

1. Вибір і СКД з кількома пріоритетними партнерами, а не одразу з усіма.
2. Узгодження очікувань сторін шляхом складання усної чи письмової угоди.
3. Спільне планування.
4. Спільна оцінка діяльності.
5. Взаємодія, що будується на довірі, відкритості своїх дій, задумів та оцінок, оперативному та достатньому обміні інформацією.
6. Відповідальність перед собою та партнерами за всі свої дії.
7. Реалізація співробітництва будується не лише на технологічних основах, а й на рівні цінностей та переконань потенційних партнерів.
8. Наявність спільних цілей та досягнень не обмежує групових чи корпоративних інтересів сторін.
9. Вибір форм співробітництва відповідає інтересам усіх партнерів.
10. Еволюція інституційних механізмів і правових процедур, які забезпечують процес взаємодії партнерів у громаді (Азарова, Абрамов, 2008).

Соціальні комунікації як рух змістів у соціальному часі і просторі для СРС важливі з позицій їх основних складових: передача інформації, ідей, емоцій за допомогою знаків, символів; процес, який пов'язує окремі частини соціальних систем; механізми, за допомогою яких вони реалізуються, а також їх елементів: ідейність, професійність, прагнення до спілкування, доброзичливість, вимогливість до себе, досвід суспільної діяльності, активність, самовладання, кмітливість, організованість. Спираючись на визначення соціальних комунікацій, яке містить Декрет Другого Ватиканського собору від 4 грудня 1963 року: «соціальні комунікації – це процес,

який відбувається серед людей і для людей», важливо розуміти специфіку міжособистісної комунікації, яка виявляється в таких аспектах:

- наявність спільного комунікативного простору;
- активність учасників комунікації як суб'єктів взаємного інформування;
- неформальний «рух інформації», а активний обмін нею;
- наявність зворотного зв'язку та значущість інформації для всіх учасників процесу;
- наявність процесу спільного досягнення предмета розмови;
- характер обміну інформацією визначається можливістю взаємного впливу партнерів за допомогою системизнаків;
- індивід, який спрямовує інформацію (комунікатор), та індивід, який її приймає (реципієнт), мають єдину або подібну систему кодифікації і декодифікації;
- під час обміну інформацією можуть виникнути комунікативні бар'єри (Документи другого Ватиканського собору, 2014).

Отже, беручи до уваги, що в основу кожної ГПТ менеджерами СКД варто покласти взаємодію, участь та комунікацію, то можна виділити основні структурні елементи комунікацій: комунікант – відправник повідомлення, з якого саме і починається акт комунікації; комунікат – зміст повідомлення (фіксована інформація, закодована певним чином за допомогою символів, знаків, кодів); канал (спосіб передачі інформації); реципієнт – отримувач повідомлення (особа, якій призначена інформація і яка певним чином інтерпретує її, реагує на неї); зворотний зв'язок – реакція реципієнта на отримане повідомлення.

Отже, проаналізувавши основні поняття та їхні взаємозв'язки, можна виділити 4 основних взаємопов'язаних між собою ГПТ, які у своїй роботі використовує менеджер СКД:

1. Технологія активізації громади як своєрідний «заклик до дії», спонукання до активності.
2. Технологія соціальної анімації як розкриття СПГ.
3. Технологія іміджування як обробка та презентація виявленого потенціалу.
4. Технологія співтворчості як потенційна залученість громади.

Технологією активізації громади передбачено, що в якості суб'єкта активізації громади може виступати особистість, колектив, соціальна група, шар, клас, громада в цілому; суб'єкти соціальної активності складають соціальний ресурс місцевої громади (Абрамов, Азарова, 2008, с. 105). Залучення громади до певної діяльності спонукає її мешканців до прояву конструктивної активності, яка завжди спрямовується на зміну ситуації з урахуванням ступеню ефективності результатів цього перетворення; у стані такої активності людина піднімається над стандартом, реалізує неординарні зусилля для досягнення суспільно значущої мети (Петрушенко, 2013, с. 234-240). Активізація громади полягає в тому, щоб члени громади повірили у свій потенціал і переконалися в тому, що їхня участь здатна змінити життя на краще; процес участі будується на основі дружніх, довірливих відносин, коли між учасниками процесу є взаєморозуміння, відвертість, відкритість один одному, активна взаємодопомога, взаємний інтерес до справ, переживань іншого, щирість і безкорисливість.

Процес активізації громади містить такі етапи: збір інформації про запити та потреби; інформування про наміри; отримання зворотнього зв'язку (реакції) від цільової аудиторії; діалог з цільовою аудиторією (спілкування, спільне планування); партнерство з цільовою аудиторією (Абрамов, Азарова, 2008).

Найпоширенішими є чотири *види участі жителів у житті громади*:

1. Інформування – базовий рівень, на якому зацікавлені отримують необхідну інформацію про захід або програму, розуміють мету та завдання, отже, можуть добровільно та свідомовзяти участь. При цьому організацією та плануванням займаються інші; це можуть бути інформаційні сесії та вебінари, тематичні лекції та презентації, куди заздалегідь запрошують бажальників.

2. Консультування. У цьому форматі організатори радяться з громадою під час СКП або організації події. Від цих рекомендацій певним чином залежать дії менеджерів СКД, але на остаточне рішення вони не впливають. Прикладами таких ініціатив можуть слугувати відкриті форуми та дискусії, тренінги та воркшопи, де громада має можливість висловлювати свої думки та дати рекомендації з різних аспектів проєкту чи організаційних рішень.

3. Власне участь – включає проекти та ініціативи, які реалізуються разом із громадою (ініціатива належить менеджменту СКД, але жителі до неї активно долучаються).

4. Ініціативи. На цьому рівні ідея та реалізація проєктів належить громаді; при цьому представники організації СКД можуть долучатися до співпраці.

Виходячи з цього можна виділити декілька груп заходів, які привертають увагу громади та активізують її:

- цільова аудиторія виконує роль ролі експерта-консультанта: зустрічі з цікавими людьми, презентація книг, ігри для молоді, облаштування просторів, тематичні фокус-групи, арт-терапії;
- заходи, що побудовані на запитах цільової аудиторії: тематичні концерти, велопробіги, фестивалі, перегляди фільмів, пікніки, календарно-обрядові свята, відзначення нетрадиційних свят: день обіймів, день посмішки та ін.;
- заходи, що передбачають проведення акцій та місцевих ініціатив: конкурси, розіграші, виставки крафтових майстрів, еко-акції, облаштування території чи простору;
- інтерактивні методики: форум-театр, скетчинг, фланерство;
- інформування: створення нативних рекламних (реклама, яка інтегрується у інтерфейс і функціональність платформи, де вона розміщується; вона виглядає як частина контенту, на відміну від традиційних банерів або поп-апів (які мають неприродний вигляд та можуть рекламувати навіть не релевантний до контенту сторінки / додатку продукт) матеріалів, які містять корисну інформацію та не сприймаються як пряма або агресивна реклама;
- просвітництво громади: співпраця з громадськими організаціями з проведення тренінгів, семінарів, форумів відповідно до запитів спільноти;
- робота ініціативних груп: збір та обробка інформації, мапування, підготовка документів, розробка проєктів та/або програм розвитку, концепцій, планування;
- піднесення іміджу громади та її жителів: друковані, Інтернет-, теле-, радіо інтерв'ю про події та цікавих людей, флешмоби, тематичні фотоконкурси, челенжі, зйомки соціальних відеороликів;

– зворотній зв'язок: ведення спілкування в соцмережах, створення скриньки для пропозицій, чек-листи (Абрамов, 2012; Громади України: на шляху відродження, 2002; Інструменти розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації влади, 2017).

Отже, в основі технології активізації громади знаходяться такі алгоритми ГПТ: засвоєння принципів та етапів процесу активізації громади; визначення соціального капіталу громади та формування ініціативних груп; засвоєння підходів до визначення потреб та проблем громади; оцінка громадою своїх потреб; картування; визначення пріоритетності потреб; налізрезультатів; рефлексія.

Серед ГПТ СКД підвищується увага до анімації як до інноваційного напрямку в організації СКД різних категорій населення менеджерами.

Соціальна анімація в соціокультурній сфері розглядається як процес активізації вибору особистістю соціальних уподобань з метою розвитку соціальних якостей та соціальної активності. Ресурсний потенціал соціальної анімації може бути використаний для пожвавлення соціального життя громади, активізації громадської позиції її членів, задоволення потреб особистості у духовному розвитку та творчій самореалізації (Михайленко, 2024).

Якщо розглядати соціокультурну анімацію як частину культурної та виховної системи суспільства, то вона може бути представлена у вигляді особливої моделі ГПТ СКД:

- як сукупність елементів (установи, державні органи, організації, добровільні асоціації, аніматори, аудиторія), що знаходяться в постійних відносинах;
- як сукупність занять, видів діяльності і відносин, які відповідають інтересу, що проявляється особистістю в її культурному житті;
- як своєрідна соціально-педагогічна система, в якій провідну роль відіграють менеджери СКД як аніматори, професійні або добровільні, що володіють спеціальною підготовкою та використовують, як правило, методи активної педагогіки (Максимовська, 2012).

Таке розгорнуте визначення загалом справедливо відображає специфіку і структуру анімаційної діяльності в місцевій громаді, а головне – підкреслює єдність трьох рівнів анімації: організаційного, діяльнісного та технологічного.

I. Організаційний рівень. Відповідає на питання: хто ініціює і хто бере участь у данному процесі. Це можуть бути різні структурні елементи соціокультурного середовища: заклад культури, загальноосвітня школа, спортивна школа, державні органи, недержавні громадські організації, ініціативні групи, окремі громадяни, бізнес. Головне полягає в тому, що ці компоненти знаходяться у взаємозв'язку і мають стійкі відносини.

II. Діяльнісний рівень. Показує, з якою метою і що роблять аніматори. До змісту анімаційної діяльності входить усе те, що відповідає інтересам і потребам громадян та їх включенню в різноманітні види діяльності.

III. Методичний та технологічний аспект, представлений способами взаємодії менеджера СКД з аудиторією. Аніматор використовує інтерактивні ГПТ, які засновані на психології людських взаємин і взаємодій. У діяльності аніматора центральне місце займає група взаємодіючих людей, які, обговорюючи актуальні проблеми громади, сперечаються і погоджуються між собою, стимулюють та активізують один одного.

Досить часто менеджери СКД звертаються до методик фасилітації; ці методики використовують, коли необхідно надати членам громади допомогу в процесі розуміння напруження та незадоволення, які вони відчують, у такий спосіб, щоб спонукати їх до започаткування позитивних дій. Менеджер СКД як фасилітатор бере на себе обов'язки проаналізувати, узагальнити та спрямувати в конструктивне русло ідеї, що виникли в людей в умовах напруги та протиріч, надає технічну підтримку, має ті навички, яких бракує громаді, а також особистий досвід та щире бажання допомагати (Тарасов, 2003).

У сфері організації соціокультурної анімації використовують різноманітні управлінські методики:

– соціокультурний менеджмент – це особливий вид взаємодії та взаємозв'язку між колективами та окремими людьми, де поряд з типовими для загального

менеджменту принципами, структурою, якостями проявляються риси менеджменту фінансового, педагогічного, психологічного, інноваційного;

- маркетинг – включає моніторинг соціокультурних процесів, формування сучасного ринку попиту на культурні продукти та послуг;
- прогнозування, що дозволяє вибрати необхідні орієнтири в соціокультурній діяльності;
- розробка та реалізація управлінських рішень, що забезпечують ефективність, реальність, економічність, своєчасність, обумовленість СКД;
- моніторинг, планування та організація, що дозволяють виявити основні цілі, задачі, і методи та прийоми, спрямовані на виконання цього чи іншого плану, проєкту, програми у соціокультурній сфері (Кравченко, 2006).

Отже, соціокультурна анімація є складним багатофункціональним явищем і стосується повсякденного життя індивіда – праці, громадянської та політичної активності, відносин з оточуючими, їх культури. Її складність і водночас цінність полягає в тому, що на засадах *компетентнісного наукового підходу* існує можливість виявити потенціал кожного члена громади для поліпшення свого життя; повернути людям бажання працювати для себе і суспільства; задіяти потенціал окремих осіб та місцевих організацій; закріпити зв'язки конкретних людей з місцевими організаціями для здійснення спільного СКП; використовувати навички конкретного індивіда для того, щоб забезпечити його участь у тій сфері діяльності, яка є перспективною в розвитку громади.

У контексті СКД технології іміджування засновані на категорії іміджу, яка має подвійне значення. З одного боку, менеджер СКД є особою, що формує власний імідж або імідж тих осіб та організацій, які представляє; з іншого – боку, він сам має бути носієм органічного іміджу, котрий виокремлює його з-поміж інших представників професії, засвідчує індивідуальність і викликає довіру до нього, оскільки це є обов'язковою умовою для виникнення довіри до створеного ним продукту. Окрім того, важливим аспектом СКД в кожному соціумі є імідж самої громади як носія певних духовних цінностей; сьогодні іміджем володіють особи та організації, чия діяльність перебуває в межах усіх основних сфер суспільного буття, в тому числі й

соціокультурного, та спрямовані на розвиток СКГ. Професійна діяльність соціокультурних менеджерів спрямована на встановлення взаєморозуміння та доброзичливих взаємовідносин між суспільними суб'єктами, якими виступають окремі особистості, групи людей, громада загалом, тому в ГПТ іміджування ключове має значення формування особистого та групового іміджу. На прикладі особистого й групового видів іміджу можна переконатися, що, хоча імідж і охоплює безліч мінливих зовнішніх характеристик (образ, поведінку, характер, символи та ін.), його кінцевою метою є одне – спроба донести до оточуючих сутнісні якості прообразу, його цінності й ідеї. Інакше кажучи, імідж – це особистісне послання світові, зашифроване мовою символів (Бондаренко, 2016).

Іміджеформувальними чинниками можна назвати такі якості та здібності, як вихованність, ерудиція, рівень освіти, комунікабельність, емпатичність, рефлексивність та врівноваженість, а також такі явища, як атракції та фасцинації. Атракція – візуально фіксоване емоційне ставлення до об'єкту чи події у вигляді прояву симпатії; фасцинація – ефект поведінки, викликаний спеціально організованим вербальним впливом (Великий тлумачний словник сучасної української мови, 2005).

Формування іміджу здійснюється на основі іміджеформувальної інформації, яка може бути двох основних типів – пряма та непряма.

1. Пряма іміджеформувальна інформація – це ті дані, які людина отримує про певну особу чи культурний продукт при безпосередньому контакті з ним.

2. Непряма іміджеформувальна інформація – це інформація, яку людина отримує опосередковано, тобто коли ставлення виникає на основі суджень інших людей (Дячук, 2017).

Критеріями визначення іміджу у сфері СКД можуть бути: стан успішності (професійна затребуваність); рівень довіри з боку соціуму; рівень публічності й відкритості; харизматичність, чіткість і виразність образу; сталість або змінюваність образу; рівень об'єктивності чи суб'єктивності; наявність і категоричність подання власної думки; універсальність чи вузька спеціалізація; стосунки із владою (провладність або опозиційність) тощо. Ці критерії прямо впливають на імідж

продукту, який створює менеджер СКД, рівень команди, з якою він працює, рівень суспільних відносин, які він формує в процесі роботи (Дячук, 2017).

Виділимо три основні типи іміджів, які мають внутрішню специфіку та важливі для вибору менеджерами СКД технології ГПТ: це імідж особистості, корпоративний імідж та імідж товару (послуги): імідж особистості тісно пов'язаний із такими поняттями, як ставлення, точка зору, репутація; це своєрідний набір значень та вражень від людини, стилю і форми поведінки, символічний образ суб'єкта, що створюється в процесі взаємодії; корпоративний імідж зорієнтовується передусім на ті поняття та матеріальні об'єкти, які асоціюються в споживачів із довготривалими життєвими цінностями; він формується у громадській або індивідуальній свідомості як емоційне ставлення, що впливає на прийняття рішення в момент вибору або перед ним; створення корпоративного іміджу – це питання стратегічного планування СКД; імідж товару (послуги) можна визначити як найбільш вартісний, при цьому невідчутний і неоречевлений компонент рекламного звернення, що залежить від якості, ціни, доступності, цінності, а також сукупність асоціацій та вражень від нього, які склались у свідомості людей і пов'язані з конкретними уявленнями (Дячук, 2017). Для менеджера СКД, який створює культурний продукт, важливою типологією іміджів є також та, що передбачає виділення дзеркального, цільового (або бажаного), демонстрованого, множинного, поточного іміджів.

Дзеркальний імідж – це образ-відображення себе самого в образі компанії. Якщо дзеркальний імідж «розгаданий», «розшифрований» менеджером СКД правильно, то вірогідність того, що запропоновані ним ідеї будуть гармонійними і вдалим, значно зростає. Бажаний (цільовий) імідж – це ідеальний образ себе самого. Робота з формування іміджу культурного продукту повинна починатися з формулювання основного кола понять, які мають чітко визначити, що має собою представляти бажаний образ. Так, для формування іміджу під певний цільовий образ спеціально розробляються фірмовий стиль, логотип, мерч тощо. Демонстративний імідж – це легко впізнаваний образ, для якого характерна запам'ятовуваність, відмінність від інших, підкреслення реальних позитивних чи негативних рис об'єкта; замаскування рис, небажаних для демонстрації, і водночас наділення несправжніми, але вкрай

необхідними для формування бажаного ставлення ознаками. Поточний імідж – співвідносний із образом об’єкта, який сформувався у масовій (груповій) свідомості; він містить ознаки, за якими цей об’єкт ідентифікується і, відповідно, виокремлюється з низки подібних (Колодка, Ілляшенко, 2012).

Отже, для колективного та індивідуального іміджів властиве формування специфічного бренду – комплексного коду, який створює у споживача позитивне сприйняття й передбачає наявність легенди, місії та символу. Легенду тлумачать як ефект сприйняття, ґрунтований на зіставленні місії, цілей і завдань та реальної роботи компанії або особи; місію розглядаємо як компонент легенди, який пояснює, за чого, «в ім’я чого» діє компанія чи особа; символом вважаємо образ, у якому поєднуються всі іміджетворчі та індивідуальні якості носія іміджу – продукту, послуги, людини, ін. (Бондаренко, 2014).

Значущим складником сучасного соціокультурного простору (середовища) громади є технології співтворчості, для яких основою слугують масові заходи, спрямовані на задоволення культурних та рекреаційних потреб. До таких ГПТ належить фестивальний рух. Під «фестивалем» слід розуміти не лише організований захід з елементами святковості, що має визначену тематику, а й будь-яку тематичну акцію, яка сприяє самореалізації особистості в усіх видах СКД (Інструменти розвитку об’єднаних територіальних громад в умовах децентралізації влади, 2017; Виткалов С., 2016).

Технологія співтворчості на прикладі організації фестивалю якнайповніше розкриває всі аспекти соціальної комунікації в громаді, ступінь залученості громадян в організаційні процеси та рівень довіри до менеджера СКД, адже завдання менеджера при СКП фестивалю полягає у збалансованому поєднанні таких складових, як:

- максимальне залучення всіх зацікавлених сторін;
- налагодження співпраці штатних працівників та зацікавлених осіб;
- створення ініціативної групи;
- вибір ефективних джерел та способів комунікації;
- налагодження соціального партнерства та стійких партнерських зв’язків;
- логістика та правове забезпечення (Михайленко, 2024а).

Усі види ГПТ залучення громади відображаються в стратегії заходу, яка дозволяє обрати вид і формат фестивалю відповідно до соціокультурної ситуації; використати методи та технології організації; визначити способи просування та рекламування заходу, а також врахувати в процесі СКП основні етапи роботи:

- формування концепції фестивалю: складання організаційно-правової та фінансової документації, розробка положень фестивалю, затвердження кошторису витрат, залучення інвесторів, укладання договорів та угод;
- планування фестивалю: формування організаційного комітету та виконавчої дирекції, підбір режисерсько-постановочної групи, складання плану роботи, рекламно-інформаційне забезпечення;
- реалізація (проведення) фестивалю: формування програми фестивалю, написання сценаріїв фестивальних заходів, підбір учасників, формування експертної ради, формування призового фонду, організація проживання та харчування учасників, транспортне обслуговування, проведення конкурсів, концертів, майстер-класів та інших фестивальних заходів;
- підведення підсумків: остаточні фінансові розрахунки, аналіз результатів роботи фестивалю, підготовка звітів, відзначення членів виконавчої групи, підготовка листів-подяк за системою зв'язків з громадськістю, аналіз художніх результатів фестивалю, монтаж кіно-, відеоматеріалів, архівація документів і матеріалів про хід та результати фестивального заходу (Інструменти розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації влади, 2017; Михайленко, 2024а).

Особливу увагу необхідно звернути на маркетингові інструменти просування фестивалю, які можна поділити на чотири групи:

- I. Реклама: репортажі в ЗМІ, флаєри, відеоролики, афіші, буклети, презентації, соціальні мережі.
- II. Стимулювання попиту: експозиції, демонстрації, розважальні заходи, розіграші подарунків, лотереї, спеціальні пропозиції, промоакції.
- III. Зв'язки з громадськістю: семінари та воркшопи, прес-релізи, організація благодійних акцій, лобіювання, зв'язок з місцевими органами влади.

IV. Персональні пропозиції: галузеві ярмарки та виставки, персональні пропозиції для учасників, тематичні міні-конкурси, майстер-класи (Азарова, Абрамов, 2008).

Важливою складовою сучасної СКД є маркетингові технології. Серед інноваційних маркетингових технологій можна виділити: event-маркетинг; вірусний маркетинг; маркетингові Інтернет-технології; ребрендинг; крос-маркетинг; маркетинг-бекстейдж; shockvertising; мобільний маркетинг; прямий маркетинг; технологія виставкової діяльності. Інноваційний маркетинг фестивалю включає всі заходи та ГПТ, які запроваджують організатори для створення й активізації попиту серед споживачів; це планування та розробка концепції, забезпечення цінової політики, формування каналів рекламування фестивалю, інформаційний супровід, створення товарних знаків та брендів, налагодження та підтримка взаємовигідних відносин із партнерами, консультантами, глядачами тощо. Як універсальний інструментарій СКП комплекс інноваційного маркетингу дозволяє сформулювати пропозицію, вивести її на ринок і зробити максимально популярною. Таким чином, фестивальний менеджмент як основа технології співтворчості, містить такі елементи: менеджмент програми; кадровий менеджмент; менеджмент у сфері маркетингу, реклами і зв'язків з громадськістю; фінансовий менеджмент; логістичний менеджмент; супровід правового забезпечення. Від фаховості менеджера СКД та професійності його команди залежить кінцевий результат, а, отже, й успішність фестивалю як вагової соціокультурної події, спрямованої на об'єднання громади, реалізацію її СКГ.

Отже, розвиток громади – це певний підхід до розв'язання людських потреб, який сприяє налагодженню стосунків на основі довіри, єдності та співпраці, необхідних людям для того, аби вони могли працювати разом над усвідомленням та аналізом своїх проблем і знаходити справедливі та ефективні розв'язання цих проблем» (Громади України: на шляху відродження, 2002, с. 29).

Як бачимо, розвиток громади менеджеру СКГ слід розглядати як набір ГПТ, що лягають в основу стратегії вирішення соціальних проблем. Ця стратегія допомагає налагодити людям стосунки на основі довіри, взаєморозуміння та співпраці.

Основні джерела та рушійна сила розвитку СКГ пояснені такими принциповими положеннями: люди здатні перетворювати світ: провідна роль у розвитку громади належить суб'єктивному чинникові, що пов'язане зі свідомою діяльністю індивіда та її спонукальним впливом на динамічні зміни у громаді, у розвитку переважають чинники, пов'язані з раціональною, вмотивованою поведінкою та діяльністю суб'єкта – людської особистості; розвиток відбувається зсередини: оточення може лише надавати підтримку, дещо радити, але вирішальне значення у прийнятті рішення відіграє сама особа, лише вона вирішує, що для неї добре, а що ні, якою дорогою йти і що робити. Акцентуємо провідне значення суб'єктивних чинників розвитку громади; взаємопов'язаність: по справжньому зрозуміти окрему проблему розвитку можна лише зважаючи на відносини, які існують між цією проблемою та іншими ділянками життя (Петрушенко, 2013, с. 93). Ці положення підкреслюють причинну зумовленість усіх соціальних процесів. Кожна підсистема, що входить в структуру громади, існує не ізольовано, а знаходиться у причинно-наслідковій залежності від інших; рушієм розвитку є участь: лише тоді, коли особистість робить внесок в загальну справу, тобто починає брати в ній участь, можна здійснювати процес СРС та досягти бажаного результату (Громади України: на шляху відродження, 2002, с. 94). Ці засади менеджери СКГ опановують у процесі фахової підготовки.

Підготовка – це формування та збагачення настанов, знань та вмінь, які необхідні індивіду для адекватного виконання специфічних завдань (Гончаренко, 1997). Неперервна підготовка – це цілеспрямоване здобування та вдосконалення людиною знань, умінь, навичок, здібностей протягом усього життя (Енциклопедія освіти, 2008). Специфіку формування середовища ГПТ та підготовки менеджера до реалізації цих технологій представлено в моделі на рис. 1.1.

МОДЕЛЬ УЧАСТІ ЖИТЕЛІВ У КУЛЬТУРНОМУ ЖИТТІ ГРОМАДИ

Мета полягає у створенні такого середовища, де кожен мешканець має можливість:

- активно брати участь у культурних процесах;
- висловлювати свої ідеї;
- реалізовувати творчі потенціали та сприяти розвитку

Інструменти оцінки моделі:

- **опитування** (регулярне опитування серед учасників та громади загалом для з'ясування задоволеності, інтересів та пропозицій);
- **соціальні мережі** (моніторинг активності в соціальних мережах, аналіз відгуків та обговорень);
- **статистичні дані** (аналіз кількості учасників)

Цілі

- **збільшення залученості** (заохочення більшої кількості людей брати активну участь у культурних заходах та проектах);
- **розширення доступу** (надання можливості всім членам громади, незалежно від їхнього соціального статусу, віку чи інтересів, брати участь у культурному житті);
- **створення культурного різномайття** (підтримка та розвиток різних культурних

ОРГАНІЗАЦІЯ ВЗАЄМОДІЇ

Суб'єкт

- місцева влада;
- культурні установи (музеї, театри, бібліотеки);
- громадські організації;
- освітні заклади;
- бізнес;
- мешканці громади.

Рівні взаємодії

- **індивідуальний рівень** (участь окремих осіб у культурних заходах, волонтерство);
- **груповий рівень** (створення клубів за інтересами, об'єднань, спільнот);
- **громадський рівень** (розробка та реалізація спільних культурних проєктів, участь у громадських обговореннях).

Принципи взаємодії

- **включність** (забезпечення рівного доступу до культурних ресурсів для всіх членів громади);
- **партнерство** (співпраця всіх зацікавлених сторін на рівних умовах);
- **креативність** (підтримка нових ідей та ініціатив);
- **стійкість** (створення умов для довгострокового розвитку культурного життя);
- **демократичність** (залучення громади до прийняття рішень).

ПАРТНЕРИ

Бізнес
(спонсорство, надання ресурсів, проведення спільних заходів)

Освітні заклади
(співпраця у проведенні культурних заходів, залучення молоді)

Медіа
(поширення інформації про культурні події, формування позитивного іміджу)

Сусідні громади
(обмін досвідом, спільні проєкти)

Основні функції

- **планування та координація** (Розробка стратегії розвитку культури, координація дій різних суб'єктів);
- **фінансування** (забезпечення фінансових ресурсів для реалізації культурних проєктів);
- **інформаційна підтримка** (поширення інформації про культурні події, створення інформаційних ресурсів);
- **просвітницька** (проведення культурно-освітніх заходів, розвиток творчих здібностей);
- **створення інфраструктури** (створення культурних просторів, забезпечення доступу до культурних товарів та послуг).

1.3. Професійна мобільність та неформальна освіта менеджерів соціокультурної діяльності

Динамічність сучасного світу, розвиток технічного прогресу та поява нових сфер діяльності людини майже повністю змінюють уявлення про умови праці в різних галузях виробництва та сфери послуг. У другій половині XX століття науковці стали приділяти значну увагу такому поняттю як «мобільність», а у зв'язку з необхідністю пристосовуватись до нових умов діяльності, пов'язаних з процесами диференціації та інтеграції, у професійній діяльності менеджерів СКД більш гостро постала проблема професійної мобільності; це досить складне поняття означає процес поетапного ініціювання діяльності суб'єкта від ситуаційного спонукання до розуміння особистісного сенсу змін, до цільової детермінації потреб і мотивів самореалізації в нових умовах та активного прояву вольових зусиль при досягненні цінностей професійного саморуку (Грицькова, 2010). Мобільність фахівців СКД можна представити у вигляді схеми (рис. 1.2):

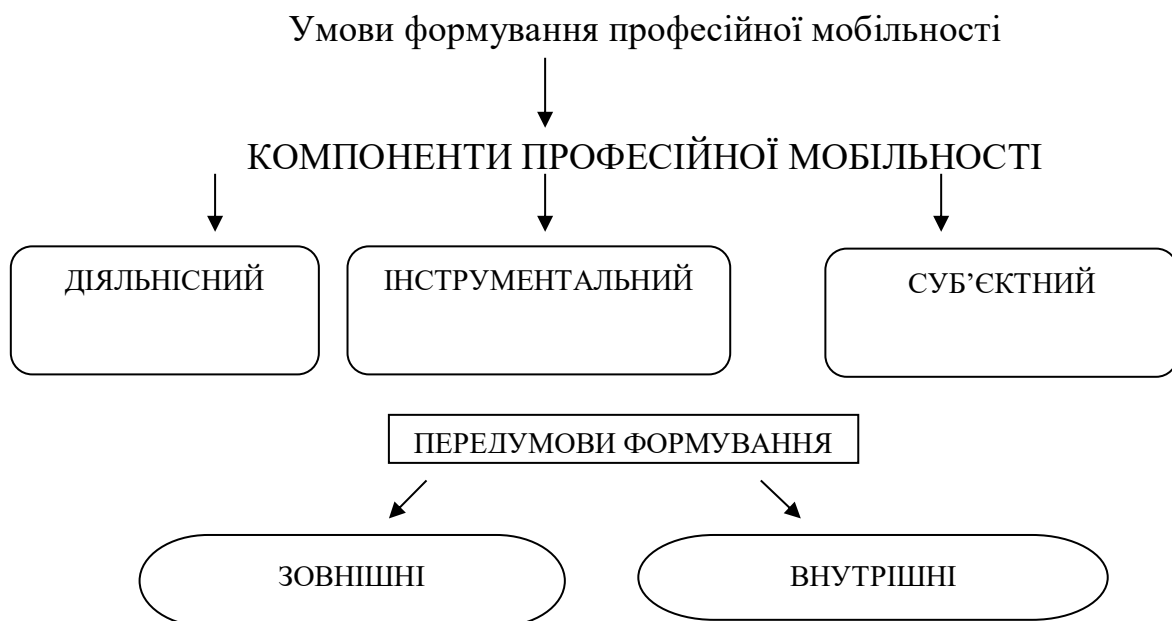


Рис. 1.2. Схема формування професійної мобільності фахівців СКД

Першопочатково професійну мобільність визначали переважно як готовність і здатність працівників до швидкої зміни виконуваних виробничих завдань, робочих місць і навіть спеціальностей у рамках однієї професії чи галузі, здатність швидко

освоювати нові спеціальності або зміни в них, що виникли під впливом технічних перетворень (Рідкодубська, 2018).

Проте таке тлумачення цього поняття, на нашу думку, не є повним, оскільки воно не відображає особливостей взаємодії в системі «людина – людина», яка є обов'язковою складовою у сфері СКД, також при такому підході до трактування поняття «професійна мобільність» не враховуються глобальні соціальні та культурно-історичні зміни у руслі СРС, оточуючому середовищі тощо. Українська держава (влада) все більше мотивує населення до мобільності, заохочує її прояв, активізує рушійні до неї сили; про це свідчать рішення МОН і МКСК (Міністерство культури та стратегічних комунікацій України).

У сучасній зарубіжній та вітчизняній науковій літературі пропонуються різні тлумачення поняття «професійна мобільність»: воно розглядається комплексно – як складний соціально-психолого-педагогічний феномен. Учені по-різному підходять до трактування поняття «професійна мобільність». Наприклад, І. Шпекторенко розглядає професійну мобільність як:

- здатність (готовність) особистості досить швидко й успішно оволодівати новою технікою і технологією, набувати знання та уміння, які забезпечують ефективність нової (або іншої) професійно зорієнтованої діяльності;
- рухливість особистості, спроможність її до динамічного нарощування власного ресурсу, до швидкого пересування, змін;
- ознаку кар'єрного розвитку індивіда;
- процес переходу індивіда або професійної групи з однієї професійної позиції в іншу (Шпекторенко, 2007, с. 469-470).

Професійну мобільність як інтегративну якість особистості, розглядає Л. Теремінко; згідно позиції вченої це означає здатність до зміни виробничих завдань, освоєння нових спеціальностей, технічних і технологічних нововведень, швидкого й ефективного реагування на мінливі умови професійної діяльності через сформованість ключових компетентностей, які є основою для безперервної самоосвіти, самовизначення та самореалізації (Теремінко, 2020).

Отже, професійну мобільність менеджерів СКД необхідно розуміти як:

- сформованість особистісних якостей (адаптивність, комунікативність, самостійність, гнучкість, цілеспрямованість, ціннісні орієнтації й установки, соціальна пам'ять, критичне мислення, здатність до самопізнання, саморозвитку, самоосвіти, соціальна рухливість);
- наявність характеристик суб'єкта діяльності (рефлексивність, креативність, прогнозування, цілепокладання, гнучкість, пластичність);
- перебіг процесів перетворення власної особистості, діяльності, навколишнього середовища.

Професійна мобільність – це характеристика особистості менеджера СКД, необхідна для інтеграції професійного розвитку, узгодженості професійної свідомості та постановки реалістичних цілей, знаходження істинних смислів діяльності. Це свідчить про те, що низька професійна мобільність (невміння пристосуватися до нових умов праці та дезадаптація) є наслідком розвитку професійних деструкцій, що провокує відставання, уповільнення професійного розвитку; несформованість, дезінтеграцію професійного розвитку, розпад професійної свідомості і, як наслідок, нереалістичні цілі, помилкові смисли праці, професійні конфлікти. Неузгодженість окремих ланок професійного розвитку веде до ослаблення професійного мислення, появи раніше відсутніх негативних якостей, відхилень від соціальних та індивідуальних норм професійного розвитку, що змінюють профіль особистості. Можливою стає поява деформацій особистості (наприклад, емоційного виснаження і вигорання, а також збиткової професійної позиції). Такі явища характерні для менеджера СКД, який має *низький рівень* здатності до моделювання ГПТ у фаховій діяльності, особливо СКП.

Професійна мобільність як складний соціально-психолого-педагогічний феномен містить інші види мобільності, які є її основою. Наявність таких ознак у менеджера СКД свідчить про зрілість особистості в професійній діяльності:

- 1) спеціальна мобільність – володіння власне професійною діяльністю на достатньо високому рівні, здатність проєктувати свій подальший професійний розвиток;
- 2) соціальна мобільність – володіння спільною професійною діяльністю в

галузі культури, співпрацю, а також прийнятими в професії прийомами професійного спілкування; соціальна відповідальність за результати своєї праці;

3) особистісна мобільність – володіння засобами особистісного самовираження й саморозвитку та протистояння професійним деформаціям;

4) індивідуальна мобільність – володіння засобами самореалізації і розвитку індивідуальності в рамках професії, готовність до професійно- особистісного зростання, самоорганізації та самореабілітації.

Ці якості покладаємо в основу *високого рівня* професійної готовності менеджера СКД як психічного та професійного стану, що дозволяє діяти самостійно й відповідально, продуктивно мислити і працювати при виконанні трудових функцій та досягати відчутних результатів.

Достатній рівень сформованості фахової готовності менеджера СКД близький до високого, а *середній рівень* – до низького.

За такого підходу у понятті «професійна мобільність» розрізняють об'єктивний, суб'єктивний і характерологічний аспекти.

1. Об'єктивний аспект охоплює науково-технічні та соціально-економічні передумови, а також сам процес можливої зміни професії менеджером СКД.

2. Суб'єктивний аспект розкриває процес зміни інтересів працівників та акт прийняття рішення щодо зміни місця роботи, професії або кваліфікації, що залежить від таких індивідуальних характеристик, як потреби, ціннісні орієнтації, моральні якості та інші визначальні мотиви.

3. З характерологічної точки зору важливою є схильність фахівця до зміни предметної діяльності, що дає підстави розглядати професійну мобільність як відносно усталену властивість особистості, як підготовленість або схильність до зміни виду чи окремої функції професійної діяльності (працемобільність) менеджера СКД.

Як відзначає С. Кутель, мобільність – складне поняття, що включає в себе комплекс різних компонентів – сторін, рівнів, критеріїв, а її особливостями є різноплановість, багатоаспектність і багатофакторність; це поняття можна розглянути з двох сторін:

– з одного боку – це зміна позицій, спричинена певними умовами, що змушує

особистість адаптуватися до реальних життєвих позицій;

– з іншого, це – внутрішня свобода, самовдосконалення особистості, що базується на стабільних цінностях та потребі в самоорганізації, самовизначенні і саморозвиткові, здатності швидко реагувати на зміни в соціумі завдяки освіченості та професійній компетентності (Кугель, 1983).

Таке бачення розширює простір для дослідження питання психолого-педагогічної готовності особистості до динаміки і змін фахової діяльності менеджерів СКП й застосування ГПТ, що дозволяють чи не дозволяють зламати традиційні стереотипи професійної поведінки. Характеризуючи сутність професійної мобільності та професійні вимоги до менеджера соціокультурної діяльності, можна виділити 3 групи критеріїв і відповідних показників професійної готовності фахівців: суб'єктний, діяльнісний та інструментальний (табл. 1.1.)

Таблиця 1.1.

Структура критеріїв і показників фахової готовності менеджерів СКД до застосування ГПТ у професійній діяльності

компонент	показники	
Діяльнісний	особистісні	професійні
	– відкритість до змін; уміння знаходити оптимальні рішення; – здатність до ціле покладання цілеспрямованість; – здатність оцінювати свої можливості та усвідомленість дій.	– планування дій і проєктування; – контакти з різними категоріями населення; – досягнення професійно значущих компетентностей.
Суб'єктний	особистісні	професійні
	– комунікабельність; – емоційна стабільність; – вольові риси (рішучість, наполегливість).	– подолання ситуації й утруднення в СКД; суб'єкт-суб'єктна взаємодія з командою і партнерами; – здатність до лідерства в робочих групах СКП
Інструментальний	особистісні	професійні
	– соціальна активність; – професійна ініціативність; – готовність до ризику.	– креативний професійний інструментарій СКД; – успішні кейси реалізації СКД; – власні методики проведення заходів та реалізації ГПТ.

Розглядаючи професійну мобільність як здатність менеджера СКД навчатися, самовдосконалюватися та неперервно змінювати діяльність протягом усього життя, причини, які спонукають до цього, умовно поділяємо на внутрішні та зовнішні: внутрішні обумовлені індивідуальними особливостями, пов'язаними зі спрямованістю особистості (мотивація успіху сприяє вдосконаленню професійних навичок, саморозвитку, кар'єрному зростанню); зовнішні причини визначаються

змінами в середовищі життєдіяльності фахівця (Чусова, 2012).

Отже, професійну мобільність менеджера СКД можна охарактеризувати як цілісність, що містить:

- якість особистості, що забезпечує внутрішній механізм розвитку фахівця через сформованість ключових та загальнопрофесійних компетентностей;
- діяльність, що детермінована подіями, які змінюють середовище і результатом якої є самореалізація фахівця в житті та професії;
- процес перетворення самого себе й оточуючого професійного та життєвого середовища.

Суттєві зміни, які відбуваються останніми роками у соціокультурному та економічному житті України, пов'язані зі збільшенням можливостей та потреб особистісного розвитку кожного фахівця, поглибленням його професійної мобільності в інноваційному суспільстві, необхідністю оволодіння новими знаннями і ГПТ, які з'являються на ринку праці. У сучасному мінливому світі нові сфери діяльності виникають дуже часто, а технічний прогрес змінює уявлення про умови праці в старих галузях. З огляду на це, рівень сформованості професійної готовності дає можливість зрозуміти чи готовий фахівець до того, що впродовж життя необхідно постійно підвищувати рівень освіти або змінювати галузь діяльності.

Сутність професійної готовності на засадах мобільності менеджера СКД виражається в потенціалі саморозвиватися, здійснюючи при цьому самоосвіту й перетворення себе, побудову конструктів свого професійного «Я», у процесі професійної діяльності успішно адаптуватися до мінливих умов професійного середовища.

Ознаки сформованості такої якості як професійна готовність менеджерів СКД відображено в таблиці 1.2. У зв'язку із зазначеним, є підстави говорити про зміну знаннево-освітньої парадигми, пов'язаної зі зміною самого феномену знання та його співвідношення із суспільною практикою, на культурологічно-компетентнісну, адже процес створення інформації стає пріоритетною сферою професійної діяльності менеджерів СКД.

Таблиця 1.2.

Ознаки та наслідки сформованості професійної готовності менеджерів СКД

сформована професійна мобільність		несформована професійна мобільність	
ознаки	наслідки	ознаки	наслідки
– пошук оптимальних форм взаємодії; – ефективна організація роботи; – готовність та здійснення експериментів; – узагальнення та втілення кращих практик ГПТ	– визнання діяльності суспільством; – створення власного професійного стилю; – продукування самобутнього досвіду; – позитивний індивідуальний імідж;	– нездатність оцінити власні можливості; – відсутність навичок прогнозування особистісного розвитку, невміння знайти власне рішення в ситуації вибору; – нездатність відстояти свою індивідуальність.	– стереотипність професійного мислення; поведінкові штампи; – невпевненість у собі; – професійна приреченість; – психічна деформація особистості.

Особливої актуальності нині набувають питання самоорганізації та самоосвіти, а наперед виходить процес здобуття освіти, що не регламентований місцем, терміном і формою навчання, тобто – неформальне навчання. Сьогодні в Україні до неформальної освіти існує значна увага; у Верховній Раді представлено законопроект про дане положення, характеристики, умови організації неформальної освіти. Заняття проводять громадські організації, волонтери та навіть університети (хоча їх небагато). Про такий формат навчання йдеться в Законі України «Про освіту»: «Неформальна освіта – це освіта, яка здобувається, як правило, за освітніми програмами та не передбачає присудження визнаних державою освітніх кваліфікацій за рівнями освіти, але може завершуватися присвоєнням професійних чи присудженням часткових освітніх кваліфікацій» (Законі України «Про освіту», 2017). Результати навчання, здобуті шляхом неформальної та/або інформальної освіти, визнаються в системі формальної освіти надавачем в порядку, визначеному законодавством (Закон України «Про вищу освіту», 2017).

Формами неформальної освіти менеджерів СКД можуть бути: дистанційні курси, тренінги, майстер-класи, семінари, вебінари, бізнес-школи, професійні стажування, літні школи, громадська освіта тощо, що підтверджується відповідним документом (диплом, сертифікат, свідоцтво тощо) (Гончаренко, 2000).

Не зважаючи на присутність у назві слова «неформальна», така освіта,

відповідно до нормативно-правових документів, має право на узаконення. Право на визнання результатів навчання отриманих у неформальній освіті поширюється на здобувачів усіх рівнів вищої освіти, а також визнання у неформальній освіті менеджерів СКД дозволяється у будь-який період до настання терміну, за яким графіком навчального процесу встановлено форми контролю для навчальної дисципліни, за якої відбувалася самостійна підготовка (Про затвердження Порядку визнання у вищій та фаховій передвищій освіті результатів навчання, здобутих шляхом неформальної та/або інформальної освіти, 2022).

Сьогодні найбільш простим способом одержання неформальної освіти менеджером СКД є проходження різноманітних онлайн-курсів; серед яких відзначимо: Prometheus. Українська безоплатна платформа онлайн-освіти, яка створена у 2014 році. Серед її партнерів найкращі заклади вищої освіти країни. Prometheus надає безкоштовну можливість університетам, провідним викладачам і компаніям-лідерам публікувати та розповсюджувати курси. Кожен курс складається з відеолекцій, інтерактивних завдань, а також форуму, на якому здобувачі мають змогу поставити запитання викладачу та спілкуватися. Успішне проходження курсу завершується отриманням електронного сертифікату, який підтверджує здобуті знання. Курси на Prometheus доступні в мережі у будь-який час, платформа також пропонує мобільний додаток для Android та iOS. На цій онлайн-платформі розміщено більше 2 тис. курсів із понад 180 спеціалізацій на 4 освітніх рівнях, зареєстровано близько 25 млн. слухачів – тут можна навчатися та отримувати кредити провідних університетів світу, які є партнерами Coursera. У разі успішного закінчення курсу користувач отримує сертифікат. Протягом навчання здобувач має переглядати лекції, які надсилаються йому щотижня, читати рекомендовані статті та виконувати домашні завдання. Деякі курси мають українські субтитри (<https://prometheus.org.ua/prometheus-free/kubernetes-basics/>).

EdX. Заснований Гарвардським університетом і Масачусетським технологічним університетом у 2012 році, є центром онлайн-навчання та надає послуги на відкритій безкоштовній платформі OpenEdX, пропонуючи слухачам високоякісні курси за 24 напрямками, серед яких комп'ютерні технології, статистика,

література та інші. Онлайн-курси повторюють реальні лекції, які викладаються в Гарварді, університеті Корнуелла та інших відомих навчальних закладах. Курси безоплатні, проте отримання сертифікату потребує оплати (<https://www.edx.org>).

Coursera. Проєкт у сфері масової онлайн-освіти, започаткований професорами інформатики Стенфордського університету Ендрю Іном та Дафною Коллер. У його рамках є публікації освітніх матеріалів в інтернеті у вигляді набору онлайн-курсів. Проєкт співпрацює з університетами, які публікують та ведуть у системі курси з різних галузей знань. Слухачі проходять курси, спілкуються з однокурсниками, складають тести та іспити безпосередньо на сайті Coursera, також поширюється офіційний мобільний додаток для iPhone та Android. На лютий 2017 року у Coursera було зареєстровано 87 мільйонів користувачів та понад 4300 курсів із 430 спеціалізацій від 149 освітніх закладів (https://thegrabcoupon.com/coursera-coupons/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQ_iA8q--BhDiARIsAP9tKI0iPHuHcq1B0WzTrXEsZwE_uXbnaBYaBmSsL19_D-0TLIoG6nWo_awaAkVAEALw_wcB).

Дія. Цифрова освіта. Національна едьютейнмент освітня платформа актуальних знань і навичок. Також надає інформацію про підприємства, установи, організації, які можуть надати доступ до цифрової освіти (центрів цифрової освіти). Це єдиний державний портал цифрової освіти, який містить серіали для самоосвіти. Після перегляду та проходження цифрограм програма видає сертифікати (<https://osvita.diia.gov.ua/>).

В Україні поки що не існує визнаних стандартів неформальної освіти, натомість у країнах ЄС неформальна освіта сприймається роботодавцями на рівні з формальною; її розвиткові там сприяють міжнародні організації – ООН, ЮНЕСКО, Європейський Союз, Рада Європи та інші. Таким чином, неформальна освіта як будь-яка організована поза формальною освітою усвідомлена, структурована, з освітньою метою, певними часовими рамками та інфраструктурною підтримкою освітньої діяльності, яка доповнює формальну освіту, забезпечуючи освоєння умінь і навичок, необхідних для соціально та активного менеджера СКД в освоєнні та застосуванні фахівцями ГПТ; завдяки можливостям, які вона надає:

– саморозвиток і самореалізація;

- здобуття нових знань і практичного досвіду, пошук мотивації та натхнення;
- отримання актуальних практичних і теоретичних знань, навичок;
- оволодіння сучасними методами розв’язання професійних завдань;
- підвищення рівня професійної компетентності;
- вдосконалення існуючих знань – неформальна освіта доповнює формальну, а не конкурує з нею (Коваліско, 1999) та є перспективною в процесі підготовки менеджерів СКД.

Неформальна освіта, поряд із офіційними формами, відноситься до сучасних форматів освіти:

- освіта протягом усього життя (lifelong learning): отримання необхідних знань та життєвих навичок протягом усього життя (наприклад: освітні програми для пенсіонерів, жінок «35+» тощо);

- неформальна освіта (non-formaleducation): освіта, яка здобувається за спеціальними освітніми програмами та не передбачає присудження визнаних державою освітніх кваліфікацій за рівнями освіти, але може завершуватися присвоєнням професійних та/або присудженням часткових освітніх кваліфікацій; це допомагає менеджерам СКД швидко і вчасно отримати необхідні знання відповідно до потреб; форми – ренінги, майстер-класи, семінари, майстерні тощо), дистанційна (дистанційні курси, вебінари СКП);

- інформальна освіта (informaleducation): це самоосвіта, яка передбачає самоорганізоване здобуття менеджером СКД певних навичок застосування ГПТ під час повсякденної діяльності, пов’язаної з професійною чи громадською; така навчальна діяльність не обов’язково цілеспрямована та структурована, не фіксується документально, але сприяє розширенню професійних знань та умінь і є однією з ключових компетентностей особистості; форми одноразові лекції, відеоуроки, медіа-консультації, спілкування з колегами, читання спеціалізованих журналів, телебачення, відео, незаплановані випадкові бесіди (Трамбовецька, 2015).

- освіта дорослих (adulthoodeducation): цілеспрямований процес навчання досвідчених менеджерів СКД та його особливості: сукупність форматів формальної та

неформальної освіти; формат курсів підвищення кваліфікації.

Засади неформальної освіти визначають способом підготовки:

- учасники самостійно формують свої потреби й активно шукають рішення;
- підготовка є практичною, гнучкою і має в основі реальні потреби;
- підготовку спрямовано на покращення життя громади в рамках СРС;
- учасників заохочують до самостійного визначення потреб використання

ГПТ й оцінювання здобутих результатів.

Отже, неформальну освіту застосовуємо для набуття менеджерами СКД рівня самосвідомості та самоорганізації, які лежать в основі компетентностей сучасного менеджера соціокультурної діяльності, що спрямовує свої знання та сили на розвиток громади й застосування ГПТ (Трамбовецька, 2015).

Неформальна освіта ґрунтується на таких засадах:

- «навчатися в дії» – отримувати знання та навички під час практичної діяльності;
- «навчатися взаємодіяти» – використовувати потенціал групи, залучаючи досвід та компетентності кожного, працювати в команді;
- «навчатися навчатися» – аналізувати власний досвід і з нього отримувати нові знання (Василенко, 2013).

Для теми нашого дослідження актуальними є цінності неформальної освіти: активна позиція менеджера СКД як громадянина (через перебирання відповідальності за оточення в рамках реалізації СКП у своїй громаді); різноманітність і відкритість (прозорість цілей, відкритість власних поглядів і стосунків, культура сприймання поглядів інших людей та усвідомлення «іншості» як потенціалу СРС); критичне мислення (аналіз та рефлексія отримуваної інформації, аргументація власних поглядів, саморефлексія); повага до кожної людини і готовність піти назустріч (культура діалогу, компроміс та цінності групової роботи); рівність (ознакові шанси всіх учасників та горизонтальні ієрархії); толерантність (повага до інших поглядів і позицій); прозорість (відкритість застосовуваних методів та відбору учасників СКП); солідарність (відчуття спільної відповідальності, допомога іншим); свобода (самостійне вирішення проблем СКД, співпраця).

У контексті зазначеного вагомою є думка Є. Іванченка, який вважає, що професійна готовність є інтегрованою якістю особистості, яка виявляється у здатності успішно здобувати знання, переключатися на іншу діяльність або змінювати види діяльності в обраній професії із залученням знань інших галузей, умінні ефективно використовувати систему узагальнених професійних прийомів для виконання будь-яких завдань у згаданих сферах та порівняно легко переходити від одного виду діяльності до іншого, згідно аналізу соціальної ситуації в державі; володінні високим рівнем узагальнених професійних знань, досвідом їх удосконалення та самостійного здобування; готовності до оперативного відбору та реалізації оптимальних технологій виконання завдань, спираючись на передові світові тенденції; орієнтації в кон'юктурі ринку праці (Іванченко, 2004).

З огляду на суб'єкт-суб'єктні відносини, які лежать в основі діяльності працівника галузі СКД, він має одночасно бути:

- викладачем, тим, хто навчає (передавати знання, стимулювати активність громади, формувати соціокультурні навички та вміння);
- вихователем (здійснювати всебічний розвиток користувачів культурної послуги, реалізувати СКГ);
- ученим (здійснювати наукові пошуки в галузі культури та ГПТ);
- менеджером (організовувати заняття для розвитку команди, стимулювати й контролювати СКП, роботу персоналу та активу громади);
- експертом, консультантом, фасилітатором (допомагати знаходити необхідну інформацію для розвитку та ефективної роботи, мпиряти та підтримувати кожного причетного до СКД).

Висновки до першого розділу

У розділі з'ясовано сутність і значення громадоцентричних технологій СКД менеджерів соціокультурної роботи; охарактеризовано основні поняття дослідження; визначено професійну мобільність та неформальну освіту менеджерів соціокультурної діяльності, як основи їхньої фахової підготовки.

Метою підрозділу обрано з'ясування сутності та значення провідних технологій забезпечення соціального капіталу громад у контексті цілей сталого розвитку суспільства (СРС). У процесі дослідження системно проаналізовано нормативні джерела і документи: Глобальні цілі сталого розвитку до 2030 року (відповідно до резолюції Генеральної Асамблеї ООН «Перетворення нашого світу: Порядок денний у галузі сталого розвитку на період до 2030 року»); Закони України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про культуру» та ін. На підставі цих джерел доведено, що менеджерам соціокультурної діяльності (СКД) на засадах соціально-просвітницького наукового підходу сьогодні необхідно володіти знаннями стосовно того, що на економічний та соціальний розвиток будь-якої країни і кожної громади в ній нині все більше впливають нематеріальні чинники, одним із яких є соціальний капітал – різновид ресурсу, що нарівні з такими традиційно визнаними, як праця, фінансовий капітал, природні ресурси, земля, підприємницькі здатності, в значній мірі детермінує і суспільний розвиток загалом, і роль громадського чинника, і специфіку технологій соціокультурного менеджменту.

Серед пріоритетних напрямів, що сприяють досягненню стратегічних цілей регіональної політики, варто відзначити підтримку розвитку СКГ на основі локального потенціалу територій та регіональних смарт-спеціалізацій, а також удосконалення систем багаторівневого врядування, орієнтованих на інтеграцію кращих управлінських практик Європейського Союзу. Важливим компонентом таких змін є залучення громадян до процесів прийняття рішень на державному, регіональному та місцевому рівнях, що підкреслює важливість *громадоцентричного підходу* в управлінні соціокультурними процесами.

Сучасний менеджер СКД, впроваджуючи ГПТ, здатен трансформувати культурні заклади на інноваційні простори (середовища), що виконують не лише культурно-просвітницьку, а й інтеграційну та виховну функції, забезпечуючи взаємодію громади та культурних ресурсів на новому рівні. Громадоцентричний підхід у цілісності з *середовищним підходом* передбачає розвиток культурних центрів, бібліотек та креативних хабів, які стають платформами для активної участі різних

категорій населення в просвітницькій СКД, а також просторами для реалізації соціально значущих ініціатив.

Отже, ГПТ менеджерів СКД стають важливою складовою сучасного соціокультурного менеджменту, оскільки вони дозволяють фахівцям ефективно адаптувати діяльність закладів культури під потреби громади, водночас підвищуючи якість та доступність просвітницьких культурних послуг. У такій парадигмі кожен менеджер СКД набуває нових ознак професійної компетентності, що передбачають застосування технологій інтеграції та взаємодії з громадою, виконуючи роль посередника між культурним простором і суспільством для сприяння соціально-культурній динаміці на рівні громади.

Технологічний науковий підхід, що веде до досягнення соціальних результатів через інформування, анімацію та інтеграцію, підтримуючи активну соціальну участь і консолідацію спільноти. У зазначеному контексті саме технологічний підхід сприяє самореалізації громадян, розвитку соціальних практик і мобілізації СКГ; це трансформує культурний простір в інклюзивно-просвітницьке середовище, де кожен має можливість для особистісного розвитку й активної участі в суспільному житті.

Процес активізації громади проходить через низку ключових етапів, зокрема: збір інформації про запити громади, інформування про наміри, отримання зворотного зв'язку, налагодження діалогу, формування партнерства, він будується на довірливих стосунках між учасниками, де панують відкритість, щирість і взаємодопомога. Рівні участі громади варіюються від простого інформування, де мешканці отримують необхідну інформацію про ініціативи, до рівня повної ініціативності, коли громада сама пропонує і реалізує проєкти, а менеджери СКД лише надають підтримку.

Отже, розвиток громади на засадах визначених наукових підходів – *соціально-просвітницького, громадоцентричного, середовищного, компетентнісного, технологічного, фасилітаційного, культурологічного* – ґрунтується на формуванні відносин, побудованих на довірі, єдності та співпраці, що дозволяє громадянам спільно аналізувати проблеми та знаходити ефективні їх вирішення.

Соціально-просвітницький науковий підхід до розуміння громади (громада – будь-яка група людей, які встановлюють сталі взаємини між собою з метою вдосконалення самих себе та світу, в якому вони живуть) зорієнтовує менеджера соціокультурної діяльності обрати декілька сучасних технологій формування СКГ: соціальне партнерство (співтворчість); соціальна анімація; соціокультурне іміджування; участь через залучення. У процесі вибору засобів формування соціального капіталу громад майбутнім менеджерам соціокультурної діяльності варто враховувати типологію соціальних мереж, які можуть пов'язувати між собою членів громади: за типом – формальні та неформальні; за розміром – обмежені й розширені; за структурою – відкриті та закриті, гомогенні й гетерогенні; за нормами довіри – фамільярні й персоналізовані; за своїм складом (можуть утворюватися з друзів, сусідів, родичів, дітей, однолітків, колег, учнів, віруючих та ін.).

Соціальну анімацію як технологію формування СКГ є особливим видом дозвілєвої діяльності соціальних груп та окремих індивідів; її завдання полягає у подоланні соціального та культурного відчуження з метою усунення особистісної соціальної дезінтеграції, реабілітації критичних станів людини, допомоги в творчій самореалізації. У результаті анімаційного впливу менеджери СКД забезпечують релаксаційні, оздоровчі, культурні, освітні, творчі потреби та інтереси різновікових суб'єктів дозвілєвої діяльності, створюють умови для соціальної активності кожної людини, здатної до перетворення навколишньої дійсності; відбувається оптимізація міжособистісних та міжгрупових відносин. Соціокультурна анімація спирається на низку управлінських технологій, серед яких виділяють: соціокультурний менеджмент, що забезпечує організацію взаємодії та взаємозв'язків між членами громади з урахуванням психологічних і педагогічних аспектів; маркетингові технології моніторингу соціокультурного попиту; технології прогнозування, що визначають довгострокові орієнтири; технології прийняття управлінських рішень, що підвищують ефективність і своєчасність дій; технології планування та проєктування, які забезпечують реалізацію СКП і програм.

Соціокультурне іміджування має на меті створення певного образу, крізьпризму якого сучасна людина повсюдно сприймає себе та оточуючих, оцінюючи та

вдосконалюючи власні стратегії взаємодії із соціумом чи його окремими представниками в усіх сферах життєдіяльності. Імідж стає ефективною формою свідомої чи позасвідомої передачі та сприйняття інформації про найрізноманітніші об'єкти, адже цілеспрямовано формується в масовій свідомості з розрахунком на сприйняття іншими за допомогою самопрезентації, реклами чи пропаганди й містить вагомий обсяг емоційно-забарвленої інформації.

Громадоцентрична професійна технологія (ГПТ) «Участь через залучення» важлива для формування соціального капіталу громади своєю системою дій, методів, інструментів та механізмів долучення громадян до визначення й вирішення їхніх проблем та адвокації інтересів у громаді. Ідея залучення полягає в тому, щоб усі громадяни, незалежно від статі, національності, стану здоров'я, тощо мали певні повноваження щодо рішень, які впливають на їхнє життя.

На шляху до виокремлення й застосування ГПТ у процесі їх моделювання майбутніми і діючими менеджерами СКД технологій виділено та охарактеризовано основні поняття, які визначають культурологічну та освітню сутність таких технологій: «громада», «активізація громади», «взаємодія», «партнерство», «соціальна анімація», «соціальні ініціативи», «соціальний капітал», «технологія», «участь», «підготовка», «неперервна підготовка», «модель».

Визначено також декілька груп заходів, які привертають увагу громади та активізують її: коли цільова аудиторія виконує роль експерта-консультанта (зустрічі з цікавими людьми, презентація книг, ігри для молоді, облаштування просторів, тематичні фокус-групи, арт-терапії); заходи, побудовані на запитах цільової аудиторії (тематичні концерти, велопробіги, фестивалі, перегляди фільмів, пікніки, календарно-обрядові свята, відзначення нетрадиційних свят – день обіймів, день посмішки та ін.); заходи, що передбачають проведення акцій та місцевих ініціатив (конкурси, розіграші, виставки крафтових майстрів, еко-акції, облаштування території чи простору); інтерактивні методики (форум-театр, скетчинг, фланерство); інформування (створення нативних рекламних матеріалів, які містять корисну інформацію та не сприймаються як пряма або агресивна реклама); просвітництво громади (співпраця з громадськими організаціями з проведення тренінгів, семінарів,

форумів відповідно до запитів спільноти); робота ініціативних груп (збір та обробка інформації, мапування, підготовка документів, розробка проєктів та/або програм розвитку, концепцій, планування).

Ефективності обраних ГПТ сприяють управлінські методики: соціокультурний менеджмент особливий вид взаємодії та взаємозв'язку між колективами та окремими людьми, де поряд із типовими для загального менеджменту принципами, структурою, якостями проявляються риси менеджменту фінансового, педагогічного, психологічного, інноваційного); маркетинг (моніторинг соціокультурних процесів, формування сучасного ринку попиту на культурні продукти та послуги); прогнозування, управлінські рішення (вибір необхідних орієнтирів СКД в СКД; її ефективність, реальність, економічність, своєчасність; моніторинг, планування та організація, що дозволяють виявити основні цілі, задачі, методи та прийоми, спрямовані на виконання цього чи іншого плану, проєкту, програми в соціокультурній сфері.

Важливим аспектом СКД в кожному соціумі обрано створення імідж самої громади як носія певних духовних цінностей; іміджем володіють особи та організації, чия діяльність перебуває в межах усіх основних сфер суспільного буття, в тому числі й соціокультурного, та спрямовані на розвиток СКГ. Професійну діяльність менеджерів СКД необхідно спрямовувати на встановлення взаєморозуміння та доброзичливих взаємовідносин між суспільними суб'єктами, якими є окремі особистості, групи людей, громада в цілому.

Важливою складовою сучасної СКД є маркетингові технології. Серед інноваційних маркетингових технологій можна виділити: event-маркетинг; вірусний маркетинг; маркетингові Інтернет-технології; ребрендинг; крос-маркетинг; маркетинг-бекстейдж; shockvertising; мобільний маркетинг; прямий маркетинг; технологія виставкової діяльності.

У професійній діяльності менеджерів СКД гостро постала проблема професійної мобільності; це досить складне поняття означає процес поетапного ініціювання діяльності суб'єкта від ситуаційного спонукання до розуміння особистісного сенсу змін, до цільової детермінації потреб і мотивів самореалізації в

нових умовах та активного прояву вольових зусиль при досягненні цінностей професійного саморуху; у дослідженні професійну мобільність розглянуто як характеристику особистості менеджера СКД, необхідну для інтеграції професійного розвитку, узгодженості професійної свідомості та постановки реалістичних цілей, знаходження істинних смислів діяльності. Обрано види професійної мобільності як складного соціально-психолого-педагогічного феномену, провідної ознаки готовності менеджера СКД, що свідчить про зрілість особистості в професійній діяльності: спеціальна мобільність – володіння власне професійною діяльністю на достатньо високому рівні, здатність проєктувати свій подальший професійний розвиток; соціальна мобільність – володіння спільною професійною діяльністю в галузі культури, співпрацею, а також прийнятими в професії прийомами професійного спілкування та фасилітації; соціальна відповідальність за результати своєї праці; особистісна мобільність – володіння засобами особистісного самовираження й саморозвитку та протистояння професійним деформаціям; індивідуальна мобільність – володіння засобами самореалізації і розвитку компетентності в рамках професії, готовність до професійно- особистісного зростання, самоорганізації та самореабілітації.

У зв'язку із зазначеним, є підстави говорити про зміну знаннєво-освітньої парадигму, пов'язаної зі зміною самого феномену знання та його співвідношення із суспільною практикою, на гуманістично-культурологічну, адже процес забезпечення суб'єкт-суб'єктних відносин та створення інформації стає пріоритетною сферою професійної діяльності менеджерів СКД. За такого підходу у понятті «професійна готовність» розрізнено об'єктивний, суб'єктивний і характерологічний аспекти, на основі яких характеризовано сутність такої готовності та професійні вимоги до менеджера соціокультурної діяльності на підставі 3 груп критеріїв і відповідних показників фахівців: суб'єктних, діяльнісних та інструментальних.

Особливої актуальності нині набувають питання самоорганізації та самоосвіти, а наперед виходить процес здобуття освіти, що не регламентований місцем, терміном і формою навчання, тобто – неформальне навчання в доповнення до формальної підготовки. Формами неформальної освіти менеджерів СКД можуть бути: дистанційні

курси, тренінги, майстер-класи, семінари, вебінари, бізнес-школи, професійні стажування, літні школи, громадська освіта тощо, підтверджені відповідним документом (диплом, сертифікат, свідоцтво тощо). Таким чином, неформальна освіта як організована поза формальною освітою, проте усвідомлена, структурована, з освітньою метою, певними часовими рамками та інфраструктурною підтримкою освітньої діяльності, яка доповнює формальну освіту, забезпечує освоєння умінь і навичок, необхідних для соціально та активного менеджера СКД в освоєнні та застосуванні фахівцями ГПТ переважно дуальними засобами.

Актуальними визначено цінності неформальної освіти: активна позиція менеджера СКД як громадянина (через перебирання відповідальності за оточення в рамках реалізації СКП у своїй громаді); різноманітність і відкритість (прозорість цілей, відкритість власних поглядів і стосунків, культура сприймання поглядів інших людей та усвідомлення «іншості» як потенціалу СРС); критичне мислення (аналіз та рефлексія отримуваної інформації, аргументація власних поглядів, саморефлексія); повага до кожної людини і готовність піти назустріч (культура діалогу, компроміс та цінності групової роботи); толерантність (повага до інших поглядів і позицій); прозорість (відкритість застосовуваних методів та відбору учасників СКП); солідарність (відчуття спільної відповідальності, допомога іншим); свобода (самостійне вирішення проблем СКД, співпраця).

Зазначені у розділі основи моделювання та вибору ГПТ менеджером СКД застосовані на подальших етапах дослідження.

Зміст розділу відображений у публікаціях авторки: [106], [107], [108]..

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИКА ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДО МОДЕЛЮВАННЯ ГРОМАДОЦЕНТРИЧНИХ ПРОФЕСІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

У розділі з'ясовано місце і роль кроскультурного менеджменту як інструменту культурологічного наукового підходу в моделювальній діяльності менеджера СКД; специфіку технологій активізації громади менеджером соціокультурної діяльності, співтворчості (на прикладах фестивального руху), соціальної анімації, іміджування та методичні аспекти їхнього впровадження в роботі менеджерів СКД.

2.1. Кроскультурний менеджмент як інструмент культурологічного наукового підходу в моделювальній діяльності менеджера СКД

Сучасна Україна потребує системних стратегічних рішень у сфері культури, які забезпечать інтеграцію культурної спадщини у сучасний розвиток суспільства, стимулюватимуть творчий потенціал громадян, сприятимуть розумному розвитку культурної інфраструктури та стимулюватимуть конкурентоспроможність української культури. Ці рішення стануть основою для посилення соціальної згуртованості, укріплення громадянського суспільства європейського рівня, формування позитивного іміджу України на світовій арені, утвердження культури як складової національної безпеки та створення умов для СКД, що є критично важливим у контексті повоєнного відновлення країни і забезпечення СРС в майбутньому», – читаємо в проєкті Стратегії розвитку культури України на 2025-2030 роки, який містить дослідження та висновки стосовно розвитку галузі культури в Україні, чітко зазначає, що Новий Європейський порядок денний у сфері культури формує чіткі вимоги та правила галузі:

1. Політика в сфері культури має створювати рівноправні, стійкі партнерські відносини з іншими сферами політики держави.

2. Культура має прямий та опосередкований вплив на ментальне здоров'я, соціальну та екологічну поведінку населення, розвиток підприємництва, поглиблення

знань і навичок, зміцнення національної ідентичності, розвитку креативності та критичного мислення.

3. Важливість культури для розвитку суспільства, зміцнення соціальної згуртованості і громадянської свідомості.

Водночас це ставить певні виклики не лише перед менеджерами СКД, але й перед усім суспільством:

1. Фрагментарна та непослідовна культурна політика держави.
2. Малоефективна мережа закладів культури та нерівномірний доступ до культурних послуг.
3. Обмеження можливостей для різних груп населення у повноцінному залученні до культурного життя та використанні його переваг.
4. Недостатнє фінансування та відсутність ефективних механізмів підтримки культури.
5. Дефіцит кваліфікованих кадрів та відтік людського капіталу.
6. Маргіналізація культурної спадщини в Україні, її сприйняття як архаїчного та затратного елементу, який не має суттєвої цінності для економіки та розвитку суспільства (Проект Стратегії розвитку культури в Україні на 2025-2030 роки, 2024).

Тому серед п'яти стратегічних цілей проєкту Концепції виділено ціль 3, спрямовану на згуртування громад через культуру та інтеграція сил, засобів і можливостей різних державних та неурядових організацій на всіх рівнях, у тому числі в територіальній громаді як локальному рівні СКД. Базовою складовою такої роботи в громаді є активізація членів громади шляхом залучення її представників до визначення проблем та планування змін в інтересах різних груп населення на місцевому рівні. Досягнення цієї мети можливе за умови виконання менеджментом СКД низки завдань: розробки та відпрацювання технологій залучення громадськості до участі у вирішенні місцевих проблем; підготовки фахівців СКД до роботи по активізації громади; визначення механізмів підтримки ініціатив громадськості в територіальних громадах різного типу.

Створення і застосування технологій управління культурним розмаїттям в умовах глобалізації та децентралізації, які успішно діють у різних культурах для

запобігання міжкультурним конфліктам призвело до виокремлення самостійного виду менеджменту – кроскультурний менеджмент. Його завданнями є розвиток міжкультурних ключових компетентностей, навчання менеджерів СКД провідних аспектів міжкультурної взаємодії, впровадження та активне використання передових цифрових технологій, а також побудову системи управління знаннями з розгортанням загальнодоступних баз даних і розширенням своїх аналітичних можливостей на національному, регіональному та міжнародному рівнях. Дослідження у галузі кроскультурного менеджменту (ККМ) спираються на досягнення соціальних, гуманітарних та освітніх дисциплін, у тому числі тих, що вивчають соціальну поведінку людини. Т. Джексон, наприклад, виділяє предмет культурної географії серед інших соціальних дисциплін, тому що, на його думку, значимість даної галузі для ККМ складно переоцінити: «У широкому значенні культурна географія досліджує культурні цінності, звичаї, дискурсивні та матеріальні вирази та артефакти людей, культурне розмаїття та множинність суспільства, а також те, як культури розподіляються в просторі, як створюються місця та ідентичності, як люди розуміють місця та створюють відчуття місця, а також те, як люди виробляють та передають знання та зміст» (Капліна, 2024). Жасмін Махадеван (Університет Пфорцхайма, Німеччина) та Генрієтта Прімець (Університет Корвіна в Будапешті, Угорщина) пропонують зосередитися на концептуальних та емпіричних дослідженнях «іншості», вивчати її значення, масштаб та наслідки. Вони зазначають, що раніше дослідники у своїх роботах більше говорили про «культурний шок», тоді як у публікаціях сучасних фахівців із ККМ все більше звучать заклики говорити про необхідність та потенціал «крос-культурної адаптації», а також наголошується на необхідності врахування відмінностей, із якими стикаються представники різних етнічних спільнот (Капліна, 2024).

Словосполучення «крос-культурний менеджмент» означає «управління перетином культур», а особливе місце в його розвитку й успішному функціонуванні відіграють кроскультурні комунікації, які запобігають крос-культурному шоку, та крос-культурна взаємодія, що, на думку А. Солодкої, сприяє появі нових елементів і форм СКД, коригує ціннісні орієнтири, моделі поведінки та спосіб життя (Солодка,

2016). Таким чином, у центрі уваги ККМ виявляється поняття відмінності (або інакшості) як об'єктивно визначеного або пережитого у взаємодії (Black, Mendenhall, 1990, с. 167).

Інтерес до проблеми «свій – чужий» виник у рамках ККМ досить давно; в сучасних дослідженнях ККМ все частіше відмінність розглядає не як перешкоду, яку потрібно подолати, а як можливість для навчання, зростання, взаємодоповнюваності та синергії (Evans, 1992). Таким чином, завдання менеджера СКД полягає в тому, щоб засновуватися на відмінностях представників різних етнічних співтовариств в громаді задля досягнення колективного позитивного результату.

Маркерами ККМ є такі поняття як культурний інтелект, кросс-культурна адаптація та крос-культурна комунікація. Під культурним інтелектом (culturalintelligence) розуміють здатність людини успішно працювати з представниками різних національних культур вдома або за кордоном, під кросс-культурною адаптацією (crossculturaladjustment) – ступінь психологічного комфорту і знайомства особистості з новим середовищем, що складається з трьох вимірів: 1) загальна адаптація, що нею розглядають адаптацію до культури, яка приймає, і загальних умов життя, зручностей, клімату або транспорту в суспільстві; 2) адаптація взаємодії, тобто здатність вступати в міжособистісні відносини й комфортно спілкуватися з громадянами тієї країни, що приймає; 3) адаптація до роботи – це ступінь, коли особистість почувається комфортно і вписується в робочу культуру (Капліна, 2023, с. 7). У таких випадках культурний інтелект у рамках ККМ відіграє важливу роль, дозволяючи людям долати невідомі бар'єри, з якими вони можуть зіткнутися через внутрішньонаціональні відмінності. Таким чином, культурний інтелект дає менеджерам СКД можливість усвідомлювати можливі культурні відмінності, з якими вони можуть зіткнутися всередині країни та за її межами.

На нашу думку, під кросс-культурними комунікаціями необхідно розуміти взаємодію в громаді представників різних культур, яка передбачає як безпосередні контакти між спільнотами, так і опосередковані форми комунікації. Варто зазначити, що від якості здійснення комунікантами цього процесу в полі ККМ залежить кросс-культурна компетентність. Основними причинами порушення кросс-культурних

комунікацій у полікультурному середовищі, які відзначають вчені, є такі проблеми: 1) сприйняття особистістю навколишньої реальності, яке властиве кожній людині; 2) стереотипи, притаманні кожній особистості; 3) етноцентризм як відчуття переваги власної національної культури (Капліна, 2023). Саме крос-культурні комунікації стають основою для формування креативного потенціалу закладу культури через ефективне комбінування переваг знань, освіти, досвіду кожного працівника в систему спільних цінностей у процесі стратегічного управління СКД для підвищення конкурентоспроможності, спираючись на їхню єдність задля досягнення спільної мети.

Зазначимо, що особливість роботи менеджера СКД буде визначати вид культурного інтелекту, яким він володіє:

- менеджер із високим, «когнітивним» культурним інтелектом матиме фактичні знання про різні культурні традиції, харчові звички або мову, які можуть відрізнятися від його власного;
- високий «мотиваційний» культурний інтелект дозволяє менеджеру СКД активно вчитися і пристосовуватися до нового середовища;
- «поведінковий» культурний інтелект дає змогу менеджеру СКД коригувати свою вербальну та невербальну поведінку відповідно до обставин. Дослідники також встановили, що культурні відмінності, які існують навколо людини, активують властивість культурного інтелекту, яка дає змогу особистості краще пристосуватися до нового середовища (Капліна, 2023).

Зазначимо, що сьогодні дослідження в галузі ККМ розвиваються досить успішно; на думку низки експертів, перспективними напрямками вивчення ККМ у майбутньому можуть стати ті чи інші аспекти проблеми інакшості, як-от: методологічні питання; практики, спрямовані на «згладжування» інакшості; (мульти-парадигмальні аспекти подолання інакшості та використання її позитивних ефектів) (Долженков, Сакалюк, 2018; Капліна, 2024; Тодорова, 2009).

Для кращого розуміння ККМ як наукової категорії та практичного інструменту менеджерів СКД пропонуємо використати поняття «парадигма», яке ввів в обіг та вперше застосував його до наукового пізнання американський історик Д. Томас

(Thomas, 2008). Загалом парадигма – це сукупність історично сформованих методологічних, світоглядних, наукових, управлінських та інших установок, прийнятих в суспільстві як зразок, норма, стандарт вирішення проблеми (Кун, 2001, с. 24). Відповідно, можна сформулювати визначення поняття «парадигма ККМ», як сукупність принципів, завдань, функцій, інструментів та інших структурних елементів системи такого менеджменту, які відображають його основний зміст та призначення. Центральне місце в структурі парадигми ККМ належить суб'єкту та об'єкту. Суб'єктом реалізації кроскультурного менеджменту є менеджер СКД, а об'єктами – колектив закладу (установи) та члени громади.

У процесі здійснення спільної діяльності всі вони зустрічаються з низкою мультикультурних бар'єрів, які можна об'єднати в такі групи:

1. Стереотипи – це стійкі та спрощені образи чи уявлення про явище, подію, людину або групу людей, які належать до однієї культури. Стереотипи – це частина культурної ідентичності, здебільшого вони мають нейтральний характер, проте під час їх перенесення від конкретної людини на групу людей (соціальну, етнічну, релігійну, расову) часто набувають негативного значення.

2. Словесна мова – найважливіший елемент культурної ідентичності; є засобом комунікації між представниками різних культур; для полегшення міжкультурної взаємодії; велике значення при цьому має вільне володіння іноземними мовами.

3. Невербальна мова – система знаків, що використовуються в процесі спілкування й відрізняються своїми засобами та формою виявлення (міміка, жести, інтонація, паузи, рухи тіла). Невербальні засоби комунікації у ККМ забезпечують систему, яка доповнює та підсилює, а іноді й заміняє засоби вербальної комунікації – слова. На невербальне спілкування накладає відбиток та культура, в якій воно використовується.

4. Традиції – це досвід, звичаї, погляди, смаки, норми поведінки тощо, що склалися історично й передаються з покоління в покоління; ККМ зорієнтовує традиції (звичайна, прийнята норма, манера поведінки, усталені погляди, переконання когось) означають узвичаєння, узвичаєність, неписаний закон і тісно пов'язані з національністю та рідною країною.

5. Цінності – особливо важливі для особистості; їх усвідомлення та реалізація дають можливість відчувати задоволення від праці та спілкування; в мультикультурних громадах спільні цінності можуть допомогти порозумітися сусідам з різною культурною ідентичністю засобами ККМ.

6. Соціальні правила як норми поведінки загального характеру складаються у відносинах між людьми в громаді у зв'язку з проявом їхньої волі (інтересу) та забезпечуються різними засобами СКД; вони суттєво різняться через різну модель управління, різну соціальну систему та навіть різне ставлення до соціального статусу (Ареф'єва, 2018; Попова, Шинкаренко, 2016).

Залежно від того, наскільки менеджерів СКД вдається долати кроскультурні бар'єри, ККМ виокремлює такі чотири результати міжкультурної взаємодії:

- інтеграція, за якої представники окремої культури зберігають власну культуру й одночасно прагнуть підтримувати контакти в громаді з представниками іншої культури;
- асиміляція, за якої представники окремої культури ігнорують власні культурні традиції та активно підтримують зв'язки з представниками іншої культури;
- розділення, за якого представники різних культур підтримують власну культуру, але не прагнуть підтримувати контакти з представниками іншої культури;
- маргіналізація, за якої представники окремої культури не прагнуть ні зберегти власну національну культуру, ні підтримувати контакти з іншою (Гончаренко, 1997).

ККМ покликаний сприяти в подоланні кроскультурних бар'єрів, з якими доводиться зустрічатися керівникам установ культури і безпосереднім членам мультикультурних громад. До основних функцій менеджера СКД ми відносимо:

- побудову ефективної системи управління персоналом, мотивації та лідерства в мультикультурному середовищі громади;
- створення та підтримку партнерської, відкритої атмосфери, яка полегшує взаємодію культур;
- зниження крос-культурних бар'єрів;
- визначення причин міжкультурних конфліктів, запобігання або їх нейтралізацію.

Основними технологічними інструментами ККМ, якими має володіти менеджер СКД в громаді, є:

- організація культурних заходів, що сприяють ознайомленню членів громади з культурними традиціями, звичаями, національними особливостями та їх проявом у повсякденному й діловому житті (наприклад, вечірки, чаювання, виставки, фестивалі);
- курси вивчення іноземних мов для різних спільнот;
- навчання основам ККМ, яке сприяє формуванню крос-культурних компетентностей, тобто виробленню вмінь та навичок, необхідних для здійснення міжкультурного спілкування;
- проведення гостьових лекцій успішних фахівців у сфері ККМ;
- організація тренінгів для працівників установ культури (наприклад, з вирішення міжкультурних конфліктів або запобігання їм; з формування позитивного соціально-психологічного клімату в громаді);
- проведення тематичних майстер-класів, міжкультурних фестивалів, влаштування конкурсів творчості, виставок, кіно-мистецьких зустрічей та ін. (Капліна, 2023)

Отже, в управлінні СКГ фокус переміщається на цінності та поведінкові установки кожної особистості; відповідна технологія надає інструменти, тоді як цінності дають орієнтири та формують внутрішній компас. Цінності впливають на думки і вчинки особистості, а під впливом системи особистих цінностей виникає ставлення до роботи, людей та технічного прогресу. Раніше цінності визначалися локально в кожній окремій культурі, а тепер вони звільнилися від географічних прив'язок та меж. У результаті глобалізаційних процесів менеджер СКД постійно стикається з різними системами цінностей, притаманних різним національним культурам, а, отже, необхідне створення спеціальних методів та інструментів виявлення не тільки потреб споживачів як представників різних національних культур, а й життєвих позицій та цінностей, які формують їхній світогляд.

Для реалізації ГПТ, які базуються на концепції крос-культурного менеджменту, необхідні формування та розвиток крос-культурних компетентностей (знань, умінь, навичок крос-культурної взаємодії та відносин). Такі крос-культурні компетентності

мають три основних рівні використання в полікультурному середовищі: на мікрорівні полікультурного середовища крос-культурні компетентності є необхідною умовою створення особистих контактів, вони впливають на загальну культуру; на мезорівні полікультурного середовища (рівні міжкорпоративної взаємодії установ культури) крос-культурні компетентності використовуються та впливають на міжорганізаційні комунікації, взаємодію окремих культур та є необхідними для крос-культурної фасилітації менеджерів СКД тих закладів, які встановлюють міжсекторальні зв'язки; а на макрорівні полікультурного середовища громади (установи, заклади) крос-культурні компетентності використовують для взаємодії організації з іншим подібним середовищем, вони спрямовані на вдосконалення відповідних комунікацій у політичних, організаційних, адміністративних, громадських, освітніх процесах.

На засадах крос-культурного менеджменту розроблено схему технології оцінки готовності громади до співтворчості (рис. 2.1.)

Для систематизації даних скористаємося матрицею «ядра культури».

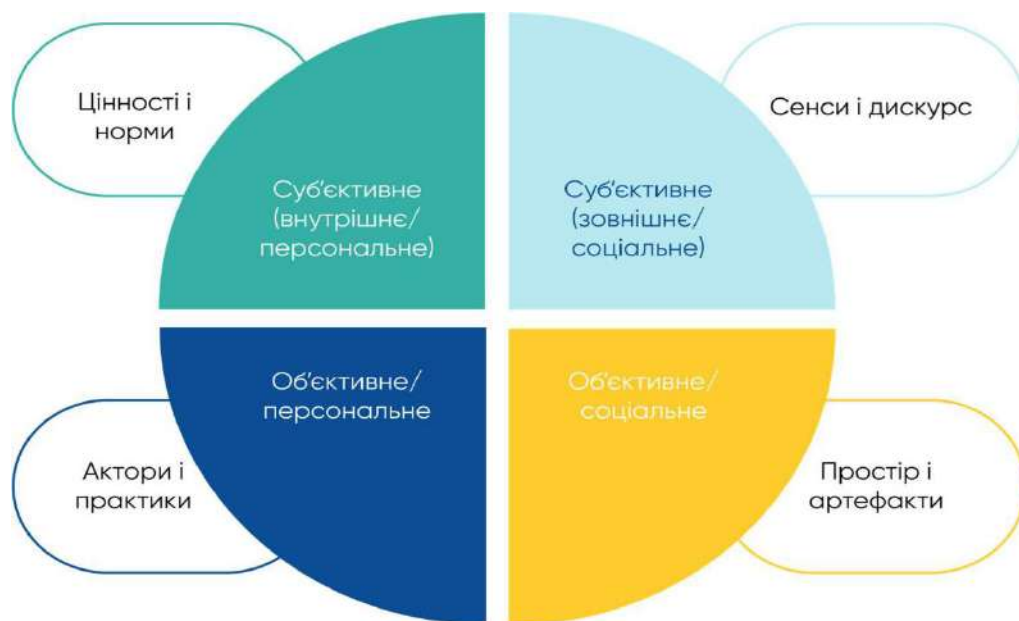


Рис. 2.1. Схеми технології оцінки готовності громади до міжкультурної співтворчості

Джерелом квадранту «цінності і норми» є люди (які розглядаються акторами або дієвцями культури), їхні переживання, почуття, судження та інтелект, що проявляються через взаємини, ставлення до себе та світу, через окремі дії, поведінку

або спосіб життя. Водночас кожна окрема людина зазнає на собі вплив цінностей і норм інших людей, спільнот, організацій. Ці чинники впливають через усе, що нас оточує, але концентровано вони проявляються через артефакти культури й організацію простору, через дискурс, у який члени громади занурені під впливом системи освіти, медіа, повсякденного спілкування, через сенси і «меми», передані в матеріальній, нематеріальній (іноді «беззмістовній») формі, вербально чи невербально. Ознакою цілісного самоорганізованого середовища СКД є взаємозв'язок і перетікання між усіма чотирма доменами. Переважно цілісний і збалансований простір СКД забезпечує суб'єктність її носіїв; в іншому випадку може бути запозичення практики без розуміння її сутності та здатності користуватися цим активом, наприклад, відкриті публічні простори, в яких більше заборон, ніж можливостей. Практики досить тісно пов'язані з доменами цінностей і сенсів. Для того, щоби їх порівняти та перейти до висновку про їх взаємозв'язок в громаді, співставляють такі дві шкали. Перша шкала стосується системи координат найрізноманітніших практик, яка утворена перетином двох осей. У цьому разі по горизонталі буде вісь видовищності, а по вертикалі – учасництва (рис. 2.2).

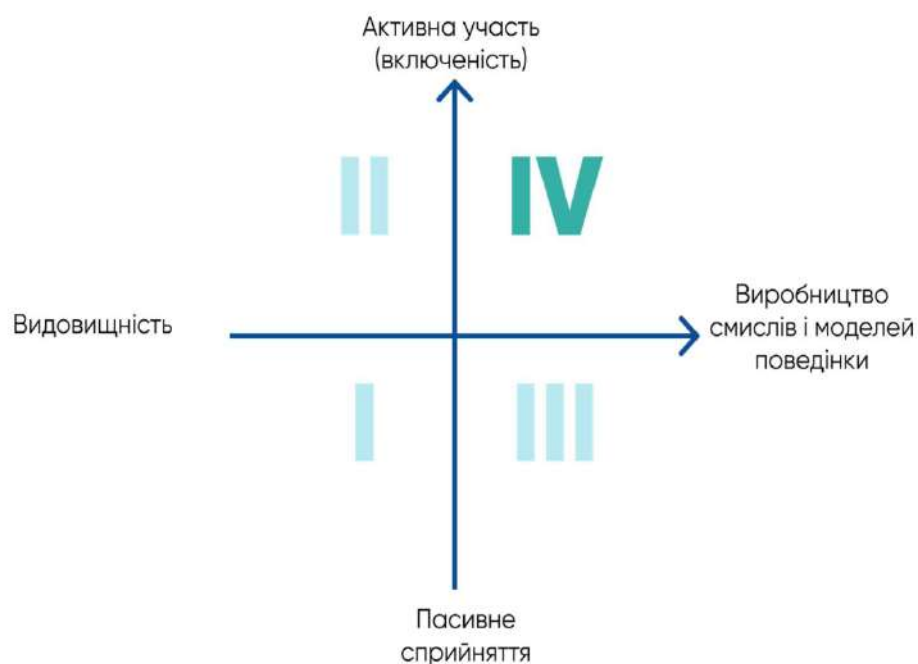


Рис 2.2. Видовищно-учасницька шкала практик

Можна виділити чотири основні категорії ГПТ, які передбачають 4 рівні залученості учасників:

I – такі, що передбачають низький рівень залученості/активності учасників і високий рівень спектакулярності (крайня форма видовищності);

II – високий рівень залученості і високий рівень видовищності;

III – низький рівень залученості і високий рівень актуальності контенту;

IV – високий рівень як залученості, так і актуальності контенту.

Друга шкала – шкала цінностей (рис. 2.3).

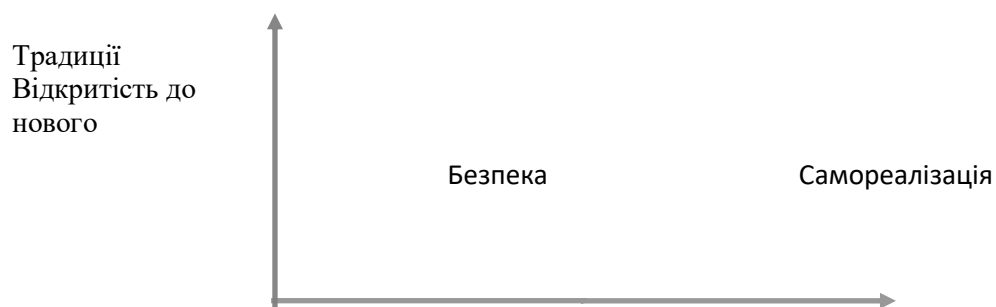


Рис 2.3. Шкала цінностей

Наклавши дві шкали, отримаємо оновлену систему координат та внесемо до неї ті практики, які найповніше характеризують кожен домен (рис. 2.4).

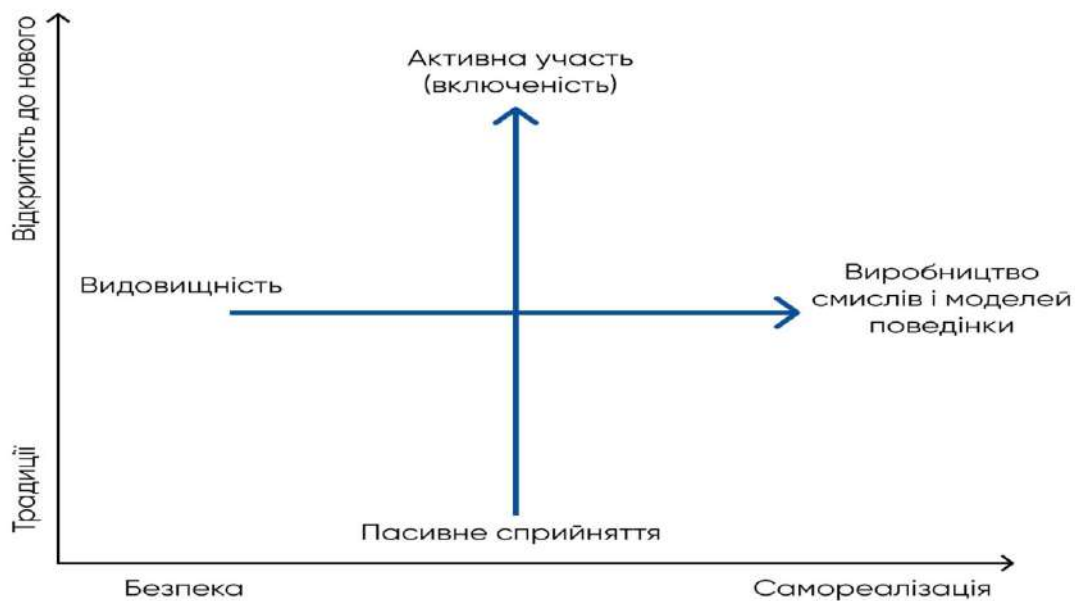


Рис. 2.4. Система координат практик і цінностей



Рис. 2.5. Культурні практики на комбінованій системі координат

Ті практики, що розташувалися у правому верхньому кутку, в домені «включеність» і «виробництво сенсів» матимуть найбільший конструктивний вплив на суспільні процеси в громаді. І навпаки — переважання практик лівого нижнього поля сигналізує про споживацький інтерес до проблем громади та пасивність.

Цю шкалу можна співставити з результатами анкетування; це дозволить зробити висновок про рівень активності в громаді, популярні форми проведення дозвілля, форми соціальної активності та рівень включеності чи готовності громади до процесу співтворчості в СКД.

Анкета може бути такого змісту:

1. Що для вас є культура: дотримання традицій, виховання дітей, спільні цінності, розширення світогляду, можливість самовираження, самоосвіта, емоційні враження, свій варіант.

2. Якому способові розвитку особистості чи створення гарного настрою ви найчастіше надаєте перевагу: перегляд фільмів, читання книжок, перегляд телепередач, прослуховування музики, пошук інформації в інтернеті, спорт, соцмережі, святкування свят, відвідування кінотеатру, відвідування театру, відвідування концертів, прослуховування музики на ходу, відвідування екскурсій, читання газет\журналів, перегляд відеоблогів, заняття творчістю (малювання, танці,

написання віршів, фотографування), граю в комп'ютерні ігри, відвідую гумористичні концерти, читаю блоги, відвідую ярмарки, відвідую музеї\виставки, відвідую фестивалі, заняття з рукоділля\ремісництва, заходи із вшанування пам'яті, прослуховування радіо і подкастів, активності для дітей, відвідую бібліотеки, майстер-класи, літературні заходи, веду власний профіль в соцмережах, лекції/семінари/дискусії, відвідування балету/оперних вистав, цирк, нічого з переліченого, свій варіант.

3. Яких можливостей для розвитку, культурного життя та доброго настрою вам не вистачає: всього вистачає, часом не можу знайти, що треба, я не цікавлюсь цим питанням, все що треба знаходжу в інтернеті, у нас немає можливостей для розвитку та відпочинку.

4. Чого вам бракує у вашій громаді: всього вистачає, активностей для дітей, відреставрованих пам'яток, потужних подій (фестивалів, форумів), сучасних музеїв, важко відповісти, подій за участі зірок, курсів та занять з саморозвитку, клубів за інтересами, комфортного публічного простору, виставок, знакових споруд, можливості впливати на культурну подітику, комфортних умов для заняття практиками (спорт, танці, йога), можливості реалізувати свої ініціативи, експериментального мистецтва, престижних закладів освіти, гарного одягу від українських дизайнерів, якісного медіа про культуру, місць відпочинку на природі, своя відповідь.

5. Як часто протягом останнього року ви займалися спортом чи активним відпочинком: щомісяця, мені це не цікаво, жодного разу, але хотів би, 1 раз на 3 місяці, 1 раз на півроку, 1 раз на рік.

6. Упродовж останнього року як часто вивідвідували музей, театр, художню виставку: мені це не цікаво, жодного разу, але хотів би, 1 раз на 3 місяці, 1 раз на півроку, 1 раз на рік, щомісяця.

7. Упродовж останнього року як часто ви займалися самоосвітою: читали книжки, відвідували курси, гуртки: мені це не цікаво, жодного разу, але хотів би, 1 раз на 3 місяці, 1 раз на півроку, 1 раз на рік, щомісяця.

8. Який спосіб проведення ви би обрали для свого ідеального вихідного: виїзд на природу, відвідування спа-салону/сауни, заняття спортом/активний відпочинок, кінотеатр, концерт, шоу, відвідування ресторану, бару, кафе, клубу, шопінг, відпочинок вдома, відвідування театру, музею, виставки, самоосвіта (читання, гуртки, курси), не знаю \ важко відповісти (Культура Полтави. Чинна політика і запити містян, 2020).

Такі й подібні дослідження сприяють ефективній реалізації методик ККМ у процесі організації менеджером СКД в громаді.

2.2. Технологія активізації громади менеджером соціокультурної діяльності

Існуюча практика СКД на локальному рівні громад переконливо підтверджує, що одним із критеріїв ефективності такої роботи є залучення громадськості як потужного ресурсу для дослідження, вивчення, розроблення та запровадження менеджментом СКД нових традицій у громаді, враховуючи потреби різних цільових аудиторій. Тому постала необхідність розробити таку технологію, яка б розкривала основні етапи роботи менеджера СКД з активізації громади; до логічного алгоритму такої технології належать:

1. Засвоєння принципів та етапів процесу активізації громади.
2. Визначення СКГ громади та формування ініціативних груп.
3. Засвоєння підходів до визначення потреб громади.
4. Проведення роботи з оцінки громадою своїх потреб.
5. Картування.
6. Визначення пріоритетності потреб та складання плану заходів.
7. Участь через колективну діяльність.
8. Аналіз результатів.
9. Рефлексія.

Засновуючись на визначенні терміну «активізація» (спонукання когось до діяльності, активніших дій), маємо висновок про те, що передусім необхідно з'ясувати об'єкти, інструментарій та умови, за яких технологія буде діяти.

Головний об'єктом взаємодії є громада та її активні жителі, що проявляють стійкий інтерес до проблем та викликів, демонструючи свою соціальну активність. «Енциклопедія історії України» дає таке тлумачення поняття «громада» – стійка, здатна до самовідтворення форма соціальної організації людей, для якої характерні (різного ступеня) колективна власність на засоби виробництва, історично сформований тип самоврядування, суспільна та ідеологічна єдність (спільні збори, обряди, культові споруди тощо), а також функції захисту, регулювання землекористування й виробничо-матеріальних відносин (<http://resource.history.org.ua/item/0001740> ст.209).

Вищеперечислені ознаки громади є одночасно і її потребами та рушійною силою розвитку жителів громади, своєрідною основою активності особистості, яка проживає в даній місцевості. Отож, про активність можна говорити водночас як про характеристику особистості – суб'єкта життєдіяльності, так і про форму вираження потреб людини, вияву її соціально-психологічних властивостей (Орбан-Лембрик, 2005).

Однією з форм людської життєдіяльності традиційно розглядається соціальна активність як сукупність форм людської діяльності, свідомо зорієнтованої на розв'язання завдань, що постають перед суспільством, класом, соціальною групою у певний історичний період. Суб'єктом соціальної активності може бути особистість, колектив, соціальна група, шар, клас, суспільство загалом (Соціолого-педагогічний словник, 2004). Реалізація соціально активної життєвої позиції залежить від ступеня сформованості взаємин, інтересів, установок та навичок СКД.

Соціальна активність сприяє злиттю індивіда із соціумом (ідентифікація) і виокремленню, збереженню свого «Я» (автономізація), тобто активність розглядається і як процес формування, перетворення особистості, й як подолання зустрічних детермінант у процесі її становлення (Корієв, 1995).

Соціальна активність може мати егоцентричну спрямованість, замикаючи людину в просторі її власної суб'єктивності; альтероцентричну, що підпорядковує життя служінню близьким; соціоцентричну, спрямовану на реалізацію суспільних потреб різного рівня, яка робить життя людини невіддільним від турбот і проблем

широких соціальних спільнот. Для соціальноактивної особистості (і СКД загалом) вони є висхідними, визначальними; ці критерії виявляють характер спонукальних сил, потреб, цінностей, що є основою соціальної активності (Соціологія: Конспект книги, 1996).

Отже, розвиток місцевої громади та її поліпшення – це продукт участі та роботи самих громадян: діяльне ставлення особистості до світу, здатність створювати суспільно значущі перетворення матеріальної і духовної сфер на основі засвоєння історичного досвіду людства; реалізованість у творчій СКД, вольових актах, спілкуванні.

Модель процесу активізації громади можна представити у вигляді схеми, де ключовою фігурою розглядаємо особистість (житель громади) з її індивідуальною свідомістю, мотивацією та соціальними зв'язками (рис. 2.6).

Особистість

Теоретичний компонент	Суспільний інтерес Діагностичний інструментарій Аналіз соціальних індикаторів Опитування Аналіз інформації Збір даних	ЧИННИКИ	1.Індивідуальна свідомість 2. вмотивована поведінка 3.причинно-наслідкова залежність процесів 4. участь в загальній справі
Діяльнісний компонент	Участь через колективну Діяльність Діагностичний інструментарій	ФОРМУЄ	Зв'язки Норми Соціальний капітал
Результувальний компонент	Соціальнозначущий результат Діагностичний інструментарій Опитування Аналіз інформації Збір даних Інтерв'ю Форум Майстер-клас Семінар	ОЗНАКИ	Вирішена проблема Відбулися зміни суспільного характеру Напрацьована позитивна методика чи кейс

Рис. 2.6. Схема моделі ГПТ активізації громади менеджером СКД

Найбільш повно і всебічно питання практичних аспектів розвитку громад представлене в роботі учасників українсько-канадського Проєкту розвитку

громадянського суспільства «Громади України: на шляху відродження»; у ній підкреслюється, як суттєва сторона розвитку, спроможність членів громади до саморозвитку, до позитивної зміни себе та інших: «Отже, розвиток громади – це підхід до розв’язання людських потреб, який сприяє налагодженню відносин на основі довіри, єдності та співпраці, необхідних людям для того, аби вони могли працювати разом над усвідомленням та аналізом своїх проблем і знаходити справедливі та ефективні розв’язання цих проблем» (Громади України: на шляху відродження, 2002, с. 29).

Джерела та рушійні сили розвитку громади учасники Проєкту розкривають у конкретизації низки принципів:

- люди здатні перетворювати світ; розвиток громади пов’язаний зі свідомою діяльністю індивіда, на перший план виходить індивідуальна свідомість та її спонукальний вплив на динамічні зміни у громаді;
- розвиток відбувається з середини; тобто, в розвитку переважають чинники, пов’язані з раціональною, вмотивованою поведінкою та діяльністю суб’єкта – людської особистості;
- взаємопов’язаність: цілісний підхід; цей принцип підкреслює причину зумовленість усіх соціальних процесів; кожна підсистема, що входить в структуру громади існує не ізольовано; а знаходиться у причинно-наслідковій залежності від інших;
- двигуном і рушієм розвитку є участь; цей принцип говорить про те, щопришестоді, коли людина робить свій внесок в загальну справу, тобто починає брати в ній участь, можна контролювати процес розвитку та досягти бажаного результату (Культура Полтави. Чинна політика і запити містян, 2020).

Можна систематизувати такі принципи роботи менеджера СКД в громаді: бажання змінити своє життя і готовність до відповідальності як основний принцип дій; позитивне мислення, гнучкість; збереження культурних традицій громади; участь як умова розвитку громади; розвиток партнерства; спільне вирішення конфліктів; готовність до навчання.

Необхідною складовою активізації громади є участь її членів у плануванні та впровадженні змін. Під участю розглядаємо активне залучення інтелекту, почуттів та енергії людей у процес їх власного зцілення та розвитку. З огляду на сутність самого розвитку, очевидним є обвернене твердження: якщо немає значущої й ефективної участі, немає й розвитку. Збалансовані рішення вимагають активної участі в цих процесах пересічних громадян, бізнесових структур, формальних і неформальних громадських організацій, благодійних фондів, лідерів громадської думки. Відповідно до міжнародних стандартів у понятті «участь» передбачено, що «за певною особистістю визначають потенційну здатність мати особисті погляди та приймати рішення стосовно питань, які мають значення для її життя, і що вона має змогу це робити як член певної суспільної групи. Участь також означає, що особистість усвідомлює цю можливість, має доступ до засобів, необхідних для її використання (інформація, відповідна підготовка), відчуває задоволення з приводу того, що її внесок, зокрема до процесу прийняття рішень, отримає визнання» (Семигіна, 2004).

Існує багато концепцій щодо форм участі громадськості у прийнятті рішень. Найбільш класичною серед них стала теорія під назвою «Сходишки участі громадян», запропонована Шеррі Арнстейн у 1969 році, зображена на рисунку 2.7.

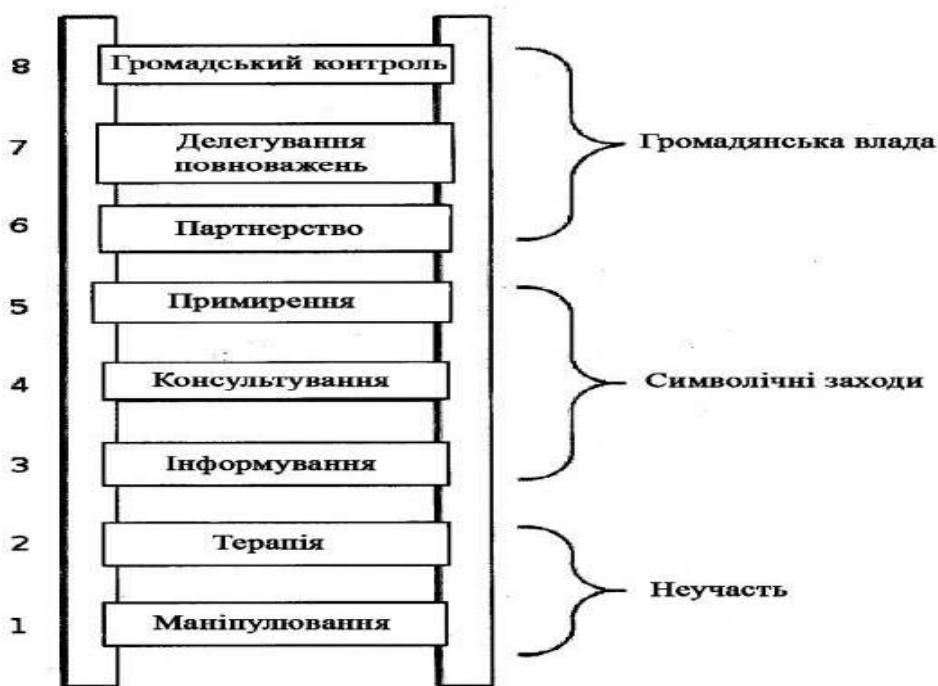


Рис. 2.7. Етапи (сходишки) участі громадян (за Ш. Арнстейн, 1969 рік)

Тези дослідниці про різні рівні участі були настільки влучними, що досі всі типології базуються саме на закладеній нею основі: шляху від маніпулятивних до учасницьких рівнів залучення громадян. В дусі часу Арнстейн називала нижчі рівні залучення «гіршими» за вищі, однак сьогодні вважається, що кожен рівень має власні цілі і застосовується саме для досягнення цих цілей. В останні десятиріччя типологія Арнстейн була значно доповнена та модифікована зарубіжними науковцями. На підставі аналізу різних джерел можна виокремити такі види участі громадян (це може стати вказівкою для менеджерів СКД):

1. Пасивна участь – люди беруть участь у СКД вже тим, що просто слухають виступ адміністратора, менеджера, лідера, у якому презентується будь-який проєкт, міститься звіт про результати проведеної членами громади роботи тощо; пасивна участь є односторонньою, тому що думка пасивного учасника до обговорюваних питань не вислуховується.

2. Участь у наданні інформації. Кожен член громади має свій індивідуальний досвід життя в громаді, він є носієм цінної інформації, аналіз якої дозволить менеджерам СКД як зацікавленим особам визначити найбільш актуальні потреби місцевого соціуму й шляхи їхнього вирішення; беручи участь у різних видах опитування, анкетування як реципієнт, опитуваний опосередковано впливає на процес прийняття відповідних рішень.

3. Участь шляхом консультування передбачає ситуацію: члени громади іноді звертаються за консультативною допомогою до фахівців, а іноді й самі виконують ролі консультантів, беруть участь у фокус-групах чи обговореннях; знання, отримані шляхом консультування, члени громади використовують для поліпшення свого життя або життя навколишніх людей.

4. Функціональна участь. Для вирішення заздалегідь передбачених завдань СКП ініціатори або фасилітатори створюють певні групи; діяльність цих груп вносить безпосередні зміни в життя громади, хоча самі члени групи залежать від ініціаторів.

5. Участь шляхом взаємодії (інтерактивна участь) відбувається методом спільного аналізу, результатом якого стає план дії та формування нових кейсів.

6. Самообілізація – це такий стан активності, коли члени громади формують власні ініціативи щодо вирішення проблеми, розробляють або пропонують план дій, знаходять необхідні ресурси та технічну допомогу й зберігають контроль над їх використанням.

При цьому менеджерів СКД необхідно мати на увазі, що та сама людина залежно від ступеню зацікавленості й життєвого досвіду може виявляти різні рівні активності в різних справах. Обумовлено це, по-перше, індивідуальною зацікавленістю особистості, по-друге, тим, що кожен член громади одночасно може входити в різні спільноти, де грає різні соціальні ролі й здобуває своє рідний життєвий досвід. По-третє, кожен індивід має здібності, які може проявляти тільки в певних ситуаціях (<https://mistosite.org.ua/uk/articles/r%D1%96vn%D1%96-sp%D1%96vpracz%D1%96-vlady-%D1%96-gromady-sh%D1%96st-typolog%D1%96j-gromadyanskoyi-uchast%D1%96>).

Аналізуючи форми активності громадян в 22-х країнах, Н. Кеннет і Дж. Хейко відзначають, що громадська участь, поряд із людським щастям, демократією, економічним добробутом є ключовою умовою і компонентом життєвого світу сучасної людини (Kenneth, Heiko, 2008, с.29).

У наукових дослідженнях феномен участі розглядається в контекстах вивчення соціальних мереж, соціального капіталу, соціальної ідентичності, проблем місцевих співтовариств, партнерства, громадянського суспільства і т.д.; для нас вагомими є дослідження процесів інституціоналізації участі: сфери, норми, правила й алгоритми технології реалізації участі менеджментом СКД.

У технологічному сенсі участь характеризується сьогодні як «ситуативна практика», що реалізується в рамках певного територіального і соціального простору (серндовища) з властивими політичними, соціальними, освітніми, культурними та історичними особливостями.

У процесі опанування теоретичних знань менеджери СКД усвідомлюють: умовою виникнення участі є суспільний інтерес; участь здійснюється шляхом об'єднання індивідів у спільноти різного ступеня формалізації. На думку сучасних теоретиків громадянського суспільства, будучи майданчиком добровільних

колективних дій навколо спільних інтересів, цілей, цінностей, громадянське суспільство і складається з подібних формалізованих і неформалізованих об'єднань і асоціацій. Для освітньої діяльності вагомим є те, що в американській дослідницькій літературі підкреслюється: участь реалізується через колективну СКД із досягнення спільного соціально значущого результату. При цьому держава, державні установи культури можуть бути лише одним із суб'єктів взаємодії, разом з окремими індивідами, групами, громадськими об'єднаннями, недержавними організаціями та спільнотами. У розвинених суспільствах участь найчастіше проявляється в асоціативному житті і сприяє формуванню зв'язків, СКГ та загальних норм взаємодії людей, формуючи довіру й почуття ідентичності (Капліна, 2023).

Соціологи підкреслюють, що поняття «участь» пов'язане з поняттям «соціальна активність». Соціальна активність – це сукупність форм людської діяльності, свідомо орієнтованої на вирішення завдань, що стоять перед суспільством, класом, соціальною групою в даний історичний період та виділяють такі види соціальної активності:

- споживацька активність – скарги та прохання, спрямовані на те, щоб інші (влада, бізнес і т.п.) вирішили проблеми мешканців, у тому числі й ті, за які влада не відповідає («Перекладання обов'язків»);

- протестна активність – виникає з бажання жителів протидіяти діям і планам влади, майже не замислюючись про альтернативні плани; така активність розвивається у формах пікетів, мітингів, колективних скарг, перекриттів доріг, узгодженого бойкоту виборів вулицею, мікрорайоном, протестного голосування на виборах;

- фіктивно-демонстративна активність; виникає при використанні населення як статистів для реалізації рекламних або політичних проєктів; самостійна активність імітується за рахунок найнятих та спланиваних активістів, а також публікацій у ЗМІ, інших методів;

- конструктивна активність характеризується ініціативою, спробами коригування дій влади та підприємств для створення більш сприятливих умов життєдіяльності території (Кратко, Якуба, 1996).

Аби в громаді переважала конструктивна активність, заклад культури може стати центром місцевої активності, яка спонукає, активізує та спрямовує свої зусилля на зміну ситуації завдяки активності громадян. У стані такої активності особистість піднімається над стандартом, реалізує неординарні зусилля для досягнення суспільно значущої мети, ставить цілі, надмірні з точки зору вихідної задачі, справляється з внутрішніми та зовнішніми обмеженнями своєї діяльності. Тим не менш численні дослідження свідчать про низький рівень соціальної активності громадян. Особливе місце серед чинників, що обумовлюють низьку соціальну активність населення, займають низький рівень міжособистісної довіри, громадської ініціативності та відповідальності, нерозвиненість соціальних зв'язків і взаємодій в рамках певної території – те, що загалом характеризує ступінь самоорганізації місцевого співтовариства, його здатність самостійно забезпечити взаємодію засобами СКД для свого оптимального функціонування і розвитку (рис. 2.8).

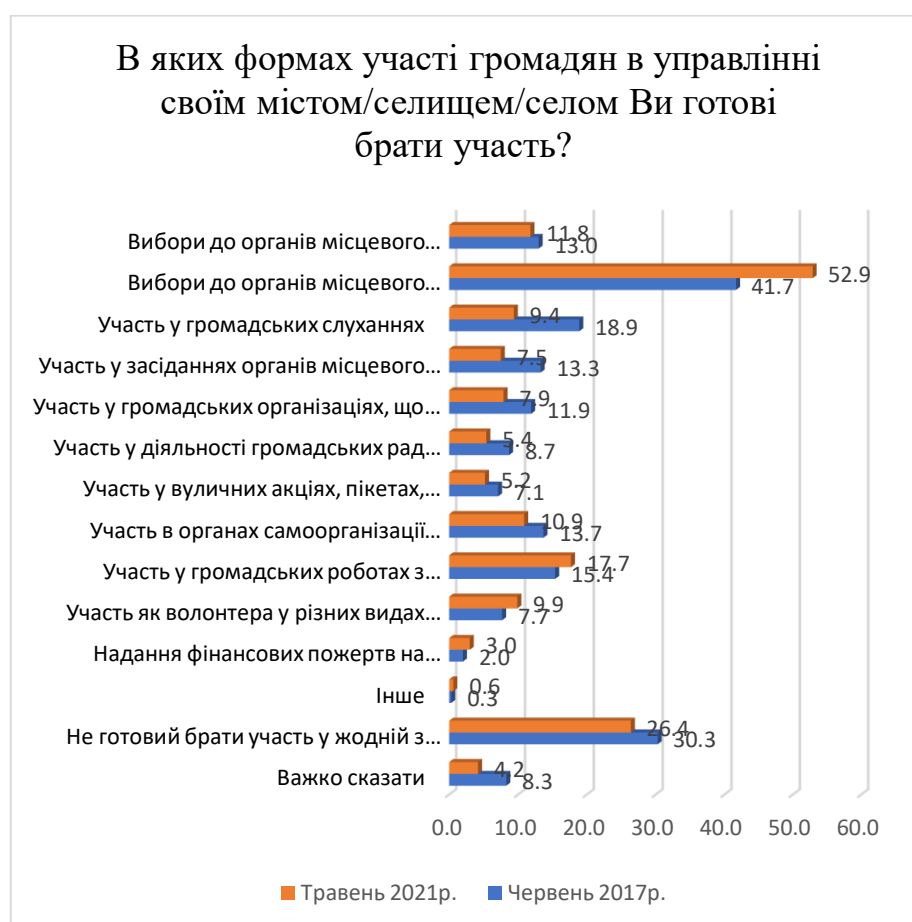


Рис. 2.8. Діаграма результатів опитування населення громад (Культура Полтави. Чинна політика і запитимістян, 2020)

Відповідно до ступеню залучення особистості до соціокультурного життя громади можна виділити типові ознаки активності громадян та відобразити їх у класифікації:

- абсентеїст – зосереджений виключно на власних проблемах, громадським життям та громадськими проблемами не цікавиться, негативно ставиться до всіх громадських ініціатив, не усвідомлює власних прав і обов'язків;
- спостерігач – частково цікавиться громадськими справами, зосереджений переважно на власних справах, проблемами довкілля та громади цікавиться частково;
- споживач – охоче використовує різні форми участі у громадському житті, долучається до громадської діяльності, коли це відповідає його потреба чи інтересам;
- лобіст – досконало ініціює і впроваджує вигідні для нього проєкти або професійно провалює проєкти, в яких не має зацікавленості;
- громадський діяч – ставить суспільні інтереси вище індивідуальних, керується потребою громадської діяльності, досконало знає проблеми громади та шляхи їх вирішення (Організація співробітництва територіальних громад в Україні, 2017).

Менеджерові СКД необхідно знати – щоб бути ефективними, будь-які перетворення, що торкаються широких верств населення, потребують безпосереднього залучення різних людей та соціальних груп, а не тільки очевидних прихильників і зацікавлених осіб. Тобто, успішні зміни потребують масової підтримки, загальної зацікавленості людей до покращення життя. Таку підтримку можна знайти в закладі культури (особливо в сільській місцевості), адже саме тут людина відчуває себе невимушено, може проявити свої здібності, знаходиться в тісному дружньому колі. Найкраще поєднувати соціальні заходи з культурними та просвітницькими, адже такий підхід до СКД знімає напругу, будує атмосферу доброзичливості, дає змогу привернути увагу до певної проблеми більшої кількості людей (Михайленко, 2024с).

Рекомендованими технологічними засобами підвищення локальної активності громадян в сучасних умовах СКД можуть стати:

- 1) висадки дерев та закладення парків у пам'ять про визначну особистість або подію;
- 2) облаштування зон відпочинку, молодіжних хабів та дитячих майданчиків;
- 3) свята вулиць чи дворів із запрошенням місцевих депутатів для обговорення питань;
- 4) зйомки соціальних роликів;
- 5) розробка програм допомоги ветеранам чи ВПО;
- 6) організація сімейного дозвілля;
- 7) проведення заходів для молоді;
- 8) створення просторів для проведення різноманітних заходів;
- 9) участь у створенні концепції розвитку міста;
- 10) створення грантових проєктів у процесі СКП;
- 11) оцифрування експонатів місцевого музею та ін. (Вінічук, 2022).

В якості суб'єкта соціальної активності може знаходитися особистість, колектив, соціальна група, шар, клас, суспільство загалом. Суб'єкти соціальної активності складають соціальний ресурс (СКГ) місцевої громади, значущість якого важко переоцінити. У багатьох територіальних громадах для їх успішного розвитку бракує матеріальних (природних) і фінансових ресурсів, однак є значні соціальні ресурси (табл. 2.1).

У ході моделювання ГПД менеджери СКД враховують, що соціальні ресурси – це продукт спільної соціальної активності населення, яку ініціює громада: чим вищий соціальний ресурс місцевого співтовариства, тим більші можливості має в своєму розпорядженні населення для вирішення своїх нагальних місцевих проблем.

Менеджер СКД – один із тих суб'єктів, який активно володіє соціальним ресурсом та застосовує широкий набір способів і методів оптимального використання СКГ: оперативне вивчення і стратегічне узгодження потреб та інтересів громади; демонстрація досягнутих успіхів; підвищення авторитету людей, які беруть активну участь у житті громади; підвищення рівня соціальної інформованості населення; сприяння освіті і розвитку неформальних об'єднань та громадських організацій;

забезпечення та поглиблення «спільності переживань»; підвищення культури спілкування в спільній діяльності (Вінічук, 2022).

Таблиця 2.1.

Особливості соціальних ресурсів та їх порівняльна характеристика з природними

Соціальні ресурси	Природні ресурси
Вичерпність	
Їх використання не означає вичерпання, а навпаки, сприяє прогресуючій зміні, переходу суспільства на новий, більш високий рівень його розвитку	Мають здатність закінчуватись
Поновлюваність	
Чим активніше використовуємо ці ресурси, тим у більшій мірі сприяємо їхньому розвитку.	При певних умовах
Запас	
Не можна тримати про запас, бо вони починають швидко знецінюватися й деградувати.	Можна тримати в запасі, але від цього вони не збільшуються і не зменшуються

Отже, важливою формою прояву соціальної активності є участь членів громади у здійсненні позитивних змін як у власному житті, так і в житті оточуючих людей. Для практики СКД, насамперед, важливо проаналізувати, чому люди не прагнуть змін у житті своєї громади та які потреби мають. Для цього варто скористатись інструментарієм, який представлений в таблиці (табл. 2.2).

Визначені перешкоди і будуть вектором діяльності, а потреби вказуватимуть на мету та визначатимуть завдання конкретної ГПТ або комплексу таких технологій.

Залежно від ресурсу команди, яка сформувалась для роботи над певною проблемою, менеджерів СКД варто поєднувати різні способи вивчення потреб громади. Аналіз статистики та досліджень відбувається в ході вивчення наявних соціологічних та статистичних даних щодо питання, яке актуальне для конкретної громади (сайти Державної служби статистики України, відповідних міністерств, різних соціологічних компаній та баз місцевих досліджень). Обмін досвідом передбачає залучення до обговорення питань та стратегування СКД громадських

організацій, які працюють за відповідною проблематикою, незалежних експертів та митців, фахівців у сфері, що цікавить та інше; самостійні дослідження джерел інформації, які розкривають зміст проблеми.

Таблиця 2.2

Класифікація діагностичного інструментарію для визначення потреб і проблем у громаді

Методи	Характеристика	Переваги	Недоліки
Опитування всіх членів громади	Інтерв'ю з членами громади	Надає розуміння існуючих потреб і проблем	Вимагає багато часу і певних витрат
Опитування надавачів послуг	Інтерв'ю з обраною групою	Інформація отримана безпосередньо від членів цільової групи	Можливі труднощі з визначенням місця перебування членів цільової групи. Вимагає часу і коштів
Опитування ключових осіб	Інтерв'ю з обізнаними, впливовими членами громади	Ознайомлює з поглядами лідерів громади	Лідери можуть представляти думку впливової структури, але не членів цільової групи
Аналіз соціальних індикаторів (показників)	Аналіз таких даних, як вік, зайнятість, рівень доходів членів громади тощо	Дані є доступними й надають інформацію про соціально-демографічний стан членів громади	Показники зазвичай не є деталізованими
Аналіз документів	Перегляд адміністративних документів	Надають інформацію щодо основних проблем і турбот членів громад	Можуть бути суб'єктивними та важкодоступними
Аналіз інформації від інших організацій	Аналіз даних і документів державних та інших місцевих організацій	Можуть надати нову інформацію, яку важко отримати з інших джерел	Незавжди є доступним

Технологічно отримати ці дані можна традиційними методами (анкетування, опитування, фокус-групи ін.), або спробувати більш креативні методики, наприклад:

– дослідницька прогулянка – це вихід у місце, де буде відбуватися подія чи концентрується найбільша кількість об'єктів дослідження та безпосереднє спілкування з ними;

– скринька опитування, коли в спеціально відведеному або доступному місці розміщено скриньку, в якій жителі громади можуть залишати свої пропозиції або відповідати на запитання, які розміщено поряд;

– соціальне картування – створення карти місцевості, на якій позначаються місця, що є важливими, цікавими чи перспективними для громади (для цього використовуються різнокольорові позначки);

– творчі зустрічі як організація заходів, що допоможуть зрозуміти потреби громади: конкурси, флешмоби, квартирники, тематичні акції та інше.

Отже, розвиток громади та покращення її життя – це шлях участі й відповідальності самих громадян та структури, яка бере на себе відповідальність у процесі СКД проведення адвокації та супроводу (педагогічної підтримки). Для забезпечення активізації громади менеджер СКД має шукати, запроваджувати й використовувати нові сучасні технологічні засоби, що відповідають викликам часу й реальним соціально-економічним і суспільно-політичним умовам та задовольнятимуть інтереси членів громади. Зокрема, такі дії і підходи мають передбачати знання методів та форм залучення та розуміння періодів їх застосування.

Для цього нами було використано «Структуру напрямів залучення», розроблену С. Хаєрбахером у співпраці з членами Національної коаліції діалогу і свободи (National Coalition for Dialogue&Deliberation), розроблену в 2005 році та адаптована під потреби менеджера соціокультурної діяльності (табл. 2.3, 2.4, 2.5, 2.6) (<https://participedia.net/method/160>).

Таблиця 2.3

Напрямок залучення – дослідження

Напрямок залучення: ДОСЛІДЖЕННЯ	Ключові завдання: Усунути непорозуміння; створити простір, що надихатиме на проведення різнопланового спілкування; використовувати традиції і символи, щоб люди відкрились і слухали одне одного	
Первинна мета: заохотити окремих людей і групи дізнатися більше про себе, свою спільноту чи проблемне питання, запропонувати новаторське рішення	Період застосування: група чи громада застрягли чи заплутались і потребують глибинного осмислення обставин, що склалися, задля порозуміння	Приклади тем: підсилення демократії, розуміння «громади» на практиці
Стратегія для організаторів: надихнути нові рішення і налагодити зв'язки шляхом створення простору, який допоможе людям ділитися своїми думками, почуттями та ідеями	Інструменти участі: міжгруповий діалог, відкритий простір, кола вирішення питань, світове кафе, інтерв'ю, діалог Боба	Моделювальні питання для оргнаізаторів: Чи можемо ми бути впевнені, що люди відчувають себе в безпеці, висловлюючи свої думки? Які техніки чи ритуали допоможуть їм почати більше слухати і ділитися, не відчуваючи при цьому дискомфорту?

Таблиця 2.4

Напрямок залучення – трансформація конфлікту

Напрямок залучення: ТРАНСФОРМАЦІЯ КОНФЛІКТУ	Ключові завдання: Розв'язати конфлікт, пришвидшити особисте заспокоєння і зростання та покращити стосунки між групами	
Первинна мета: Створити безпечне місце, де можна послухати кожного, побудувати довіру, поділитися особистою історією і поглядами	Період застосування: Стосунки між учасниками погані або ж не налагоджені взагалі. Проблема може бути розв'язана тільки якщо люди змінять свою поведінку чи принципи, розширяють своє бачення або візьмуть час на обдумування та розуміння.	Приклади тем: Поляризація думок, «натягнуті» стосунки, ціннісні конфлікти, пост-травматична терапія
Стратегія для організаторів: Створити безпечний простір для людей із різними поглядами, щоб вони могли поділитися своїм персональним досвідом і відчуттями, що їх почули. Часто для того, щоб провести попередню підготовку для подальшої дискусії і спільних дій	Інструменти участі: Стабільний діалог міжгруповий діалог у спільнотах, медіація жертва-кривдник співчутливеслухання	Моделюючі питання для організаторів: Як підняти проблему належним чином, щоб усі запрошені сторони відчували себе рівними і потрібними? Якою є основна потреба, і як її можна ефективно забезпечити? Якщо існує конфлікт, то наскільки він публічний і довготривалий? Як змодельовати перехід учасників до роздумів «що далі»?

Таблиця 2.5

Напрямок залучення – прийняття рішення

Напрямок залучення: ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ	Первинна мета: Вплинути чи виробити публічне рішення та позицію громади; підвищити громадську обізнаність	Період застосування: Проблема знаходиться в межах конкретної сфери впливу (державна, міська, персональна)
Ключові завдання: Назвати й окреслити проблему відверто, зваживши усі точки зору та врахувавши різні позиції; виявити суспільні цінності та обговорити можливі рішення	Моделюючі питання для організаторів: Як найповніше представити громаду (довільний добір, репрезентація стейкхолдерів, залучення критичної маси людей). Чи потрібно/можливо залучати владу? Які матеріали необхідно розробити чи залучити? Як ми можемо впевнитися у тому, що процес вплине на рішення?	Приклади тем: Облаштування простору, виділення додаткових коштів, взяття на баланс майданчика
Стратегія для організаторів: Залучити репрезентативні групи громадян до обговорення складних політичних питань. В ідеалі, цей процес повинен впливати на подальше вироблення способу дій		Інструменти участі: громадське журі, дорадче опитування, розробка альтернатив, картування

Таблиця 2.6

Напрямок залучення – спільні дії

Напрямок залучення: СПІЛЬНІ ДІЇ	Ключові завдання: уповноважити окремих людей і групи розв'язувати складні проблеми і брати на себе відповідальність за свої рішення	Приклади тем: регіональне розширення, інституційний расизм, ювенальне насилья, реакція на кризи
Первинна мета: Застосувати діалог і обмірковування задля генерації нових ідей і суспільних дій; спільна розробка і втілення планів дій	Інструменти участі: навчальні кола, позитивні інтерв'ю, пошуки, перемовини	Період застосування: проблема потребує втручання великої кількості публічних організацій та приватних осіб; і важливою є постійна дія громади
Стратегія для організаторів: Підсилити інтеграцію різних осіб, секторів, організації тощо, зацікавлених в проблемі	Моделюючі питання для організаторів: Хто повинен бути на переговорах? Які важелі впливу вже існують? Яким саме змінам протидіють групи/лідери/інституції? Які групи з усіх тих, на кого рішення матиме вплив, скоріш за все не будуть присутні на обговоренні?	

Отже, процес активізації громади в ході моделювання менеджером СКД має включати такі етапи:

– інформування (форми інформування: інформаційний бюлетень, соціальні мережі, YouTube канал громади, веб-сайт місцевої ради, інформаційні майданчики «в полях», соціокультурні заклади – бібліотека, будинок культури);

– дослідження проблем, потреб, ресурсів громади (форми дослідження: «з фліпчартом – селом», «картування громади», «фото – громада в смартфоні», дебати, круглістоли, анкетування членів громади (рядові громадяни, соціальна сфера, представники бізнесу, молодіжні групи), фокус-групи, базове дослідження (соціально-економічний аналіз);

– отримання зворотнього зв'язку, аналіз результатів дослідження (форми зворотнього зв'язку: «громада на майдані», «скринька для пропозицій», «гаряча лінія», «електронна петиція», «громадські слухання», «громадська ініціатива»);

– діалог з громадою – спілкування, спільне планування (форми діалогу з громадою: «ігрофікація» (корпоративні ігри Світ громад...), публічні консультації влади з громадою, «форум-театр», «фланерство», ярмарки, фестивалі, виставки,

тренінги, семінари, практикуми, дебатний клуб, громадськіслухання, загальні збори, свято вулиці, Дні села, селища, міста);

– партнерство з громадою (форми партнерства з громадою: «стратегічне планування», «соціальне партнерство», «громадський бюджет», «конкурс проєктів», «Фонд громади», «толока»).

2.3. Технологія співтворчості (на прикладах фестивального руху)

Важливою складовою роботи менеджера СКД в сучасному соціокультурному просторі громади є масові заходи, спрямовані на задоволення культурних та рекреаційних потреб; вагомою її частиною є фестивальний рух. Під «фестивалем» розуміємо не лише організований захід з елементом святковості, що має визначену тематику, а й будь-яку тематичну акцію, яка сприяє самореалізації особистості в усіх видах СКД (Гончаренко, 1997; Виткалов С., 2016).

Орієнтуючись на фестиваль як найбільш доцільну форму гуртування громади та запрошення людей до співтворчості, варто наголосити на його функціях, які будуть важливі для нас у процесі дослідження; перша його функція етимологічними коренями поняття «фестиваль» (латинське «*feviae*» означає дні відпочинку, дні, вільні від роботи та «*festum*» (значима подія, святкування); французьке «*festival*» – звеселяння, святкування, а «*fete*» – велігійне свято, державні урочистості, задоволення та щастя); у англomовній літературі застосовуються тотожні поняття «*holidays*» й «*festivals*»; у іспанській культурі існує слово «*fiesta*» – свято (Кучина, 2019).

Із наведених прикладів яскраво прослідковується така ознака фестивалю як *святковість*, що виконує комунікативну, розважальну, виховну та функцію соціальної солідарності. Науковцями неодноразово підкреслено ознаку святковості як специфічної форми колективного єднання, де виражаються загальний настрій і співпереживання учасників. Фестиваль зумовлений динамікою соціального буття, у якому окремі періоди життя усвідомлюються й переживаються людьми особливим емоційним чином, зумовлюють інший, ніж у буденний час, спосібповедінки й діяльності, передбачаючи безпосередню участь у святкуванні» (Кучина, 2019, с. 63).

Водночас, свято «відображає специфіку сучасної культури загалом, оскільки такі сфери життя людини, як економіка, політика, релігія, спорт, сьогодні набувають ознак видовищності, театральності, святковості. Вони віддзеркалені в існуванні/функціонуванні явищ, дотичних до цих сфер» (Бабушка, 2019, с. 115). Це таке поєднання взаємодії й реалізації тих соціально-культурних функцій, що покладаються на фестиваль у межах наявної культурної парадигми, дозволяє гороти про таку ознаку фестивалю як *поліфункціональність*: здатність фестивалю коригувати суспільні відносини, нівелювати гострі кути й непорозуміння, викликані міжкультурним розмаїттям, творити єдиний культурний простір; це положення є вагомим у підготовці менеджера СКД до використання засобів ККМ.

Окрім святковості та поліфункціональності, провідною рисою фестивалів, на нашу думку, є симбіоз різних видів мистецтва; технологічних форм (інсталяції, перформанси, розважальні івенти, конкурси, майстер-класи) та інновацій; знаків-символів (вербальних, візуальних, аудійних) та, що надзвичайно важливо для розвитку й активізації громади, локалізації культурної ідентичності й ідентичності спільнот.

Це дозволяє зробити висновок про те, що в сучасному світі провідною функцією фестивалю є інтеграційно-диференційна, котра дозволяє в межах заходу та в інтересах громади реалізувати низку завдань:

- поєднати глобальне та локальне;
- відображати актуальні соціальні потреби;
- репрезентувати культурні практики;
- визначити вектор і тенденції подальшого розвитку (додаток Г).

Історико-педагогічний аналіз свічить, що з другої половини ХХ ст. в культурному просторі формується таке явище як світовий фестивальний рух. Насиченість світового культурного простору різноманітними фестивальними практиками дає підстави Ф. Мюре стверджувати про початок гіперфестивної ери та формування *Homo Festivus*. Кардинально відмінне сприйняття системи «святкове – буденне – повсякденне», притаманне сучасності, в якій «розмиваються межі між святковістю й буденністю, відбувається взаємопроникнення святкового і

повсякденного (Лук'яненко, 2022). Відтак, фестивалізація постає як «гіперболізація святкового компонента в повсякденному житті», «тотальне освятковування дійсності», у якій «інтегруються форми політичного, інформаційного, видовищного характеру, модифікуючись відповідно до інтересів і трансформуючись на засіб їх досягнення, виявляючи при цьому повну готовність гратиспільно з постановниками сучасних подій (Бабушка, 2019, с. 120). Таким чином, фестивальний рух, будучи масовою формою естетично-творчої діяльності, дає можливість менеджерам СКД об'єднати в спільноту людей різних вікових груп, що прагнуть бути не лише споживачами духовних цінностей, а й їх творцями; цінність цього руху визначається завдяки завданням, які ставлять перед фестивалем різні сфери життєдіяльності громади. Класифікуємо види завдань фестивалів:

- у сфері СКД – спосіб здійснення взаємодії та культурного діалогу між людьми (фестиваль можливостей для мам, фестиваль «королева срібноговіку» тощо);
- у сфері СКД – актуалізує появу нових напрямів та форм проведення, що робить його доступним процесом формування естетичної культури різних груп людей (фестиваль розмаїття культур, арт-пікнік, фестиваль фортепіанної музики тощо);
- у сфері економічного потенціалу громади – сприяє розвитку фестивального туризму («Сливафест», «Гогольфест» тощо);
- у сфері забезпечення соціальних послуг та соціальних стандартів життя – привертає увагу до нагальних потреб громади (фестиваль творчості людей з особливими потребами тощо);
- у сфері національно-патріотичного виховання – дозволяє піднімати актуальні теми державотворення, захисту вітчизни – фестиваль пам'яті Самійла Величка, фестиваль військової пісні, фестиваль європейських цінностей тощо) (додаток В).

Отже, технологічно фестиваль розглядаємо багатоструктурним феноменом, у якому поєднані та динамічно взаємодіють інтеграція та диференціація СКД, міжкультурні архетипи й локальні маркери, безпосереднє спілкування і творчість. Унікальність цього технологічного засобу в тому, що, будучи одночасно формою культурної рефлексії, він є також способом генерації менеджером СКД нового, тобто

– універсальною ГПТ, своєрідною культурною практикою в громаді. Для менеджера СКД він важливий своїми функціями: стимулює інформаційно-комунікативні процеси між різними суспільними групами; підтримує соціальні, економічні, демографічні, культурні взаємозв'язки; формує позитивний СКГ; зміцнює рівень довіри в громаді; покращує якість соціального та культурного життя; створює підґрунтя для громадської стабілізації. Мистецькі події громади в менеджера СКД мають бути зосереджені на феномені локальної культури, іншими словами – спрямовані на підтримку регіональних ініціатив шляхом збереження та промоції місцевої культури, народних ремесел та промислів. Це своєю чергою формує місцевий менталітет, який є основою локальної ідентичності. Локальна ідентичність – це ототожнення людини з місцевою громадою, що визначається засвоєнням і відтворенням культурних символів, прийнятих норм, традицій і способу життя місцевого населення та впливає на поведінку індивіда, особливо на готовність до соціально-перетворювальної діяльності на користь соціального середовища (Організація співробітництва територіальних громад в Україні, 2017, с. 43).

Основними видами ресурсів для формування локальної ідентичності на засадах ККМ є:

- особистісні (коло значимих осіб – батьків, рідних, близьких, друзів, сусідів, учителів, колег, земляків тощо);
- географічні (набір уявлень про локалізацію територіального утворення та його природні особливості);
- культурні (уявлення, пов'язані з сукупністю матеріальних та духовних цінностей, створених людьми в межах локального територіального утворення);
- етнічні (групи, що населяють територію громади);
- історичні (асоціативні уявлення, пов'язані з історичним процесом розвитку місцевої спільноти) (Організація співробітництва територіальних громад в Україні, 2017).

Механізми формування менеджментом СКД різних видів ідентичності теж різні; для особистісних ресурсів вони переважно емоційні, стійкі і діють на підсвідомому рівні; географічні ресурси залежать від їх використання та ставлення до

них самої громади; культурні ресурси мають глибинне коріння та означають специфіку життя пращурів, що населяли певну територію; етнічна ідентичність найскладніша з усіх видів, адже часто окремій групі своє місце в громаді треба відстоювати та укорінювати (Герешко, Мартинюк, 2020).

Водночас історичний ресурс становить колективну пам'ять спільноти щодо значущих подій та персоналій в історичному розвитку місця тому; при використанні локального аспекту під час організації фестивалю менеджерам СКД варто звертатися перш за все до місцевих носіїв певних знань, які формуватимуть у свідомості членів локальної спільноти зміст зазначених уявлень (носіями знань також можуть бути видатні земляки, які не втрачають зв'язків із громадою, дослідники історії краю, меценати, місцеві активісти, старожили). Місія вказаних осіб полягає у збереженні, примноженні та поширенні зазначених знань серед учасників фестивалю. Залучення потенціалу носіїв знань приводить у процесі СКП до формування відповідного ресурсу у формі уявлень про місце проведення фестивалю як специфічний простір значимих смислів, цінностей та норм. Використання місцевих ресурсів є однією з сучасних тенденцій, які виділяють у сфері мистецьких подій та важливим кроком для організації фестивалю в громаді, адже дозволить залучити різновікову аудиторію та забезпечить реалізацію менеджментом СКД принципу інклюзивності.

Серед новітніх тенденцій застосування ГПТ можна визначити: зростання цифрової та віртуальної реальності. Інтеграція VR і AR у СКД змінює не лише сприйняття мистецтва, але й те, як його створено. Художники використовують ці технології, щоб занурити глядачів у свою роботу, пропонуючи багато вимірний досвід, який виходить за рамки традиційних засобів; екологічно чисте мистецтво. Еко-мистецтво набирає популярності як важлива тенденція, що відображає зростаючу свідомість щодо здоров'я планети: екологічні матеріали та теми, які висвітлюють екологічні проблеми, створюючи глибший зв'язок між мистецтвом і природою; глобальна співпраця та міжкультурний обмін. Співпраця поза географічними та культурними кордонами, сприяючи почуттям глобальної спільноти розвиває діалогом, співпереживанням та взаєморозумінням, що відображає більш взаємопов'язаний і взаємозалежний світ; мистецтво як соціальний коментар. Із зростанням уваги до

соціальної справедливості, прав людини та політичної активності фестиваль стає засобом висловити занепокоєння, спонукати до роздумів і дати натхнення на суспільні перетворення; переосмислення сенсів. Художники проводять такі мистецькі фестивалі, як міські арт-пікніки, створення муралів, інтерактивних інсталяцій, ін. Тенденція перетворення громадських просторів та широкого залучення громади демократизує мистецтво, робить його доступним і актуальним для всіх, збагачує міський ландшафт і сприяє громадянській гордості. Інтерактивні інсталяції в процесі СКП фестивалів заохочують участь і залучення глядачів, стираючи межі між організатором і аудиторією, що підкреслює досвідний аспект події, дозволяючи членам громади стати активними учасниками мистецького процесу; впливає на формування культурної ідентичності спільнот. Відображаючи місцеву культуру і традиції у своїх заходах, менеджери СКП сприяють формуванню спільної ідентичності та зміцненню громад (Свирид, 2022, с. 75).

Дослідження сучасних тенденцій ГПТ у сфері мистецьких подій дає змогу менеджменту СКД з метою вивчення нових ідей та підходів використати досвід проєкту «Глобальні тенденції музейної дипломатії», що актуалізує роль музеїв у рамках ККМ у дипломатії та міжнародних відносинах; цей проєкт популяризує «Мистецька газета» – видання, що досліджує нові технології у світі мистецтва та культури (Grincheva, 2023), а також *The Future of Museums and Libraries* – дослідження про музеї та бібліотеки, які можуть адаптуватися до змін у сучасному світі (*Future of museums and libraries: A discussion guide*, 2023). «Мистецтво залучення» – це аналіз та проєкти мистецьких заходів, які можуть бути використані для залучення громади публіку до культурних подій (Як креативні простори підключають містян до культурних ініціатив, 2023); «Майбутнє фестивалів» – дослідження фестивалів, які можуть адаптуватися до змін у сучасному світі та як їх можна використовувати як ГПТ в СКД (*Gogolfest – multi disciplinary international festival of contemporary art*, 2023). Ці проєкти можуть допомогти менеджерам СКД як організаторам фестивалів зрозуміти, які ідеї та підходи вони можуть використати для покращення планів СКП і як їх можна застосувати для залучення громади.

Складником сучасної ГПТ менеджера СКД є методи маркетингу. Серед

інноваційних маркетингових методик можна виділити: event-маркетинг; вірусний маркетинг; маркетингові Інтернет-технології; ребрендинг; крос-маркетинг; маркетинг-бекстейдж; shockvertising; мобільний маркетинг; прямий маркетинг виставкової діяльності. Інноваційний маркетинг фестивалю об'єднує всі заходи та технологічні прийоми, які запроваджує менеджмент СКД для створення й активізації попиту серед споживачів; це СКП концепції фестивалю, забезпечення цінової політики, формування каналів рекламування події, інформаційний супровід, створення товарних знаків та брендів, налагодження та підтримка взаємовигідних стосунків із партнерами, консультантами, глядачами тощо. Як універсальний маркетинговий інструментарій комплекс інноваційного маркетингу дозволяє сформувати пропозицію, вивести її на ринок і зробити максимально популярною; особливої уваги необхідно надавати маркетинговим інструментам просування фестивалю. Такі інструменти в процесі СКП можна поділити на 4 групи:

I. Реклама: репортажі в ЗМІ, флаєри, відеоролики, афіші, буклети, презентації, соціальні мережі.

II. Стимулювання попиту: експозиції, демонстрації, розважальні заходи, розіграші подарунків, лотереї, спеціальні пропозиції, промоакції.

III. Зв'язки з громадськістю: Семінари та воркшопи, прес-релізи, організація благодійних акцій, лобіювання, зв'язок з місцевими органами влади.

IV. Персональні пропозиції: галузеві ярмарки та виставки, персональні пропозиції для окремих учасників, тематичні мініконкурси, майстер-класи (Філіна, 2019).

Отже, ми бачимо, що технологія співтворчості на прикладі організації фестивалю як ГПТ розкриває всі аспекти соціальної комунікації в громаді, з'ясовано ступінь залученості громадян в організаційні процеси та рівень довіри до менеджера СКД, адже завдання менеджера при розробці стратегії фестивалю полягає у збалансованому поєднанні таких складових, як: максимальне залучення всіх зацікавлених сторін; налагодження співпраці штатних працівників та зацікавлених осіб; створення ініціативної групи; вибір ефективних джерел та способів комунікації;

налагодження соціального партнерства та стійких партнерських зв'язків; логістика та правове забезпечення.

Усі напрями та види залучення громади відображаються в стратегії заходу, яка дозволяє менеджеру СКД обрати вид і формат фестивалю відповідно до наявної соціокультурної ситуації; використати технології та методики організації; визначити способи просування та рекламування заходу, а також спроектувати основні етапи роботи: формування концепції фестивалю (складання організаційно-правової та фінансової документації, розробка положення про фестиваль, затвердження кошторису витрат, залучення інвесторів, укладення договорів та угод); планування фестивалю (формування організаційного комітету та виконавчої дирекції, підбір режисерсько-постановної групи, складання плану роботи, рекламно-інформаційне забезпечення); реалізація СКП фестивалю (формування програми фестивалю, написання сценаріїв фестивальних заходів, підбір учасників, формування експертної ради, формування призового фонду, організація проживання та харчування учасників, транспортне обслуговування, проведення конкурсів, концертів, майстер-класів та інших фестивальних заходів); підведення підсумків (остаточні фінансові розрахунки, аналіз результатів роботи фестивалю, підготовка звітів, відзначення членів виконавчої групи, підготовка листів-подяк за системою зв'язків із громадськістю, аналіз художніх результатів фестивалю, монтаж кіно-, відеоматеріалів, архівація документів і матеріалів про хід та результати фестивального заходу). Таким чином, фестивальний менеджмент як основа ГПТ співтворчості, містить такі елементи: менеджмент програми; кадровий менеджмент; менеджмент у сфері маркетингу, реклами і зв'язків з громадськістю; фінансовий менеджмент; логістичний менеджмент; правове забезпечення. Від фаховості менеджера СКД та професійності його команди залежить кінцевий результат, а, отже, й успішність фестивалю як соціокультурної події, спрямованої на об'єднання громади.

2.4. Технологія соціальної анімації

Технологізація в сфері СКД передбачає дії в межах освітнього процесу, в результаті якого особистість перетворюється на суб'єкт власного розвитку та

здійснює позитивний вплив на соціум. Соціальну анімацію в соціокультурній сфері менеджером СКД необхідно розуміти як ГПТ активізації вибору особистістю соціальних уподобань з метою розвитку соціальних якостей та соціальної активності. Ресурсний потенціал ГПТ соціальної анімації може бути використаний для поживлення соціального життя громади, активізації громадської позиції її членів, задоволення потреб особистості в духовному розвитку та творчій самореалізації. Якщо соціокультурна діяльність створює культурний простір, то соціальна анімація вдосконалює його, тому що містить соціально-освітній потенціал. Провідними цінностями цієї ГПТ є: соціальна анімація характеризує мету СКД; виявляє її одухотворений, консолідувальний характер; позначає духовний аспект взаємовідносин, що сповнені співдією; визначає психолого-педагогічні підходи, засновані на зверненні до високих духовних цінностей людей. Як бачимо, технологія соціально-культурної анімації є цілісним освітнім процесом та ініціює творчі потреби за рахунок активізації внутрішніх ресурсів саморозвитку особистості, передбачаючи зростання самосвідомості й соціальної творчості (Максимовська, 2012).

Не зважаючи на досить різні тлумачення поняття «соціокультурна анімація», вченими наголошено на інноваційності цієї технології, її спрямуванні на процес оптимізації міжгрупових та міжособистісних взаємовідносин. Головними завданнями анімації у сфері дозвілля науковцями одноставно визначається створення умов, спрямованих на розвиток (соціальний, духовний, фізичний) людини (члена громади) за допомогою використання соціокультурних технологій та методів, які сприяють подоланню негативних проявів та особистісному вдосконаленню (Тарасов, 2003; Чернишенко, 2008).

Якщо взяти до уваги, що соціальна анімація як ГПТ актуалізується соціальними проблемами і спрямована на їх вирішення у процесі СКД, то ця технологія є ефективним механізмом якісного поліпшення життя громадян на основі принципів самоорганізації; її можна вважати однією із найбільш перспективних технологій СКД з населенням.

Як технологія соціокультурної діяльності, соціальна анімація характеризується:

- наявністю педагогічного потенціалу латентного характеру;

- спрямованістю на розвиток творчого потенціалу особистості;
- активізацією внутрішніх ресурсів людини;
- позитивним підвищенням внутрішнього самопочуття учасників;
- активним процесом соціальної інтеграції громади;
- спрямованістю на вдосконалення соціальних відносин шляхом участі та залучення (Тарасов, 2003).

Цю ГПТ визначають основні ознаки:

1. Різноманітність суб'єктів: людина, сім'я, громада, професійні групи, громадські об'єднання, національні та етнічні меншини, соціальні та соціокультурні інститути.

2. Міжсуб'єктні взаємовідносини – впровадження ефективних методик, що виконують творчу, комунікативну, рекреативну, адаптаційну, коригувальну та соціалізувальну функції.

Складові ГПТ перебувають у постійній взаємодії; правильно і точно підібрані менеджером СКД способи взаємодії забезпечують позитивний результат, збільшують шанси аніматора на включення в процес нових суб'єктів соціокультурної діяльності. З іншого боку – залучення нових суб'єктів поживає процес та посилює творчу складову у виборі способів та методів такої взаємодії. Результатом налагодженої роботи та взаємодії в громаді можна вважати той, що соціокультурна анімація існує в громаді як педагогічна система, що самоорганізується, сприяє реалізації духовних потреб особистості в процесі її соціального й культурного розвитку.

З огляду на те, що центром ГПТ анімації є людина, роботу менеджера СКД як аніматора будують на таких засадничих ідей:

- людина має сприйматися в її цілісності;
- людина має потребу в самоактуалізації;
- переживання людиною світу і себе в світі є головною реальністю;
- кожна людина унікальна, тому жодна методика не є абсолютно універсальною;
- кожна людина може змінити своє життя;
- людина здатна до безперервного розвитку й самореалізації, а отже, завданням соціального аніматора є допомога у знаходженні шляху і ресурсів цього розвитку;

– людина володіє певним ступенем свободи від зовнішньої детермінації завдяки смислам і цінностям, тому соціальний аніматор працює з ціннісною сферою (Максимовська, 2012; Тарасов, 2003; Чернишенко, 2008).

Педагогіка дозвілля пропонує менеджерам СКД визначення соціокультурної анімації: «Анімація соціальна (соціокультурна анімація) – особливий різновид СКД суспільних груп та окремих індивідів, що ґрунтується на сучасних технологіях (соціальних, педагогічних, психологічних, культурологічних та інших), які забезпечують подолання соціального та культурного відчуження» (Педагогіка дозвілля, 1999, с. 4).

Завдання соціально-культурної анімації мають суспільну значущість, тому що враховують цілі формування соціально зрілої людини, розвитку її різнобічних можливостей, відродження етичних цінностей (Максимовська, 2012, с.19-20); тому соціальна анімація визначається «як форма «оживляючої» соціальної терапії (через залучення до активної позитивної діяльності)» (Лесіна, 2012, с.103).

У зв'язку з цим можна виокремити завдання соціальної анімації в СКД:

- реалізація потреби соціального виховання особистості, груп, соціуму;
- розвиток громадянської активності в соціальному середовищі;
- ефективна соціальна інтеграція різновікових категорій населення;
- налагодження міжгрупових та міжнаціональних гармонійних відносин у громаді;
- поживлення та урізноманітнення дозвілля;
- соціально-педагогічна підтримка та соціальна інтеграція людей з особливими потребами;
- підвищення адаптаційного потенціалу соціальних суб'єктів різного віку в нових умовах середовища;
- налагодження ефективної комунікації на різних рівнях соціального простору;
- профілактика соціальних відхилень окремих верствна селення;
- підвищення соціально-педагогічного потенціалу освітніх, громадських, культурних, дозвіллевих, туристичних закладів та організацій (Максимовська, 2012).

Реалізацію цих завдань обумовлює низка принципів, які забезпечують ефективність анімаційної діяльності: урахування регіональних особливостей, соціокультурної та економічної ситуації (характеристики контингенту, структури закладів); синергізм в СКД (використання комплексу різноманітних заходів у реалізації анімаційних акцій та програм, у яких взаємодіють аніматори та партнери); педагогічний оптимізм (упевненість аніматора у змінах на краще в особистості, віра в її можливості); партнерство в СКД (виступає як основна вимога у відносинах) (Максимовська, 2012).

Якщо розглядати соціокультурну анімацію як складову культурної та виховної системи суспільства, то для СКД вона може бути представлена окремою моделлю організації (рис. 2.8.), де сукупність елементів взаємодії становлять установи, організації, органи влади, партнери, аніматори, аудиторія, що знаходяться в постійних відносинах; сукупність видів діяльності – різного роду заняття й відносини, які відповідають інтересам громади, що проявляється особистістю в її культурному, громадському, особистому житті, особливо у вільний час.

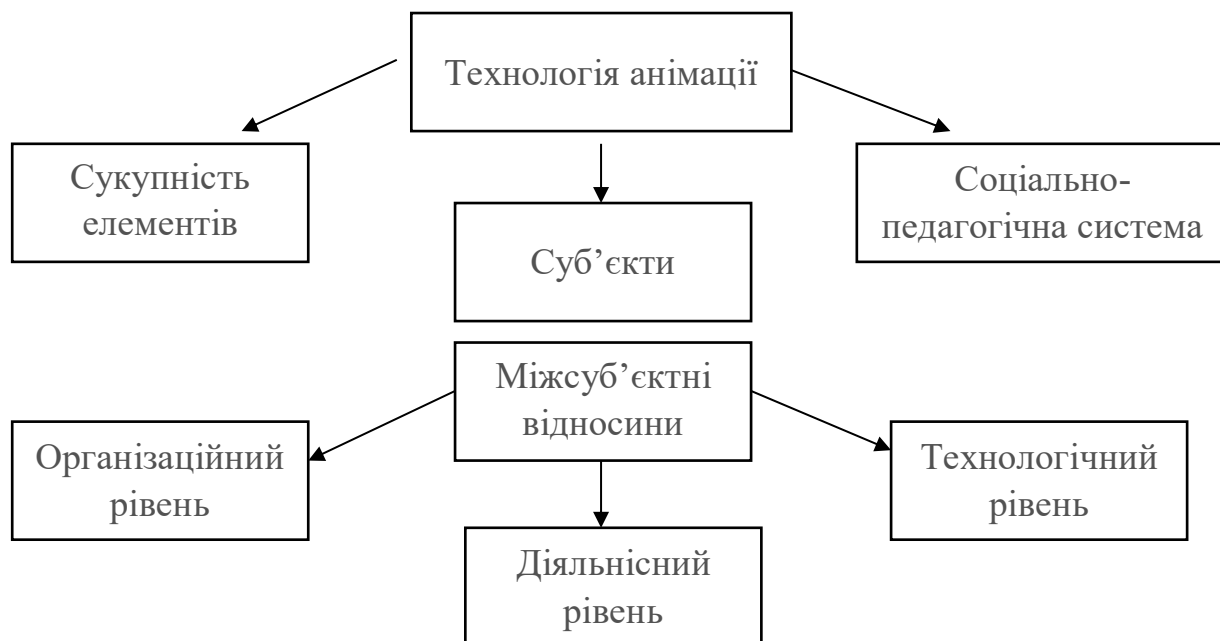


Рис. 2.8. Модель соціокультурної анімації для організації СКД

У побудові соціально-освітньої системи провідну роль відіграють аніматори, професійні або добровільні, що володіють спеціальною підготовкою та зазвичай активно використовують, методи педагогіки. Ця модель відображає специфіку і

структуру анімаційної діяльності в місцевій громаді, враховує єдність трьох рівнів анімації: організаційного, діяльнісного та технологічного.

I. Організаційний рівень відповідає на питання: хто ініціює і хто бере участь у даному процесі. Це можуть бути різні структурні елементи соціокультурного середовища: загальноосвітня школа, заклад культури, спортивна школа, державні органи, недержавні громадські організації, ініціативні групи та прості громадяни й різні види СКД; головне в тому, що ці компоненти знаходяться у взаємозв'язку і мають стійкі відносини та залежності. Наприклад, у розробці та реалізації культурно-дозвілевої програми пріоритет належить працівникам закладу культури; оздоровчо-консультативну роботу проводить персонал медичної установи, інструктор з лікувальної фізкультури, психолог; у просвітницько-освітніх програмах беруть участь фахівці місцевої громади (вчителі, клубні працівники, бібліотекарі); приватні підприємці та партнери забезпечують фінансову складову тощо. При цьому ініціатором, координатором та менеджером реалізації цих програм може бути громадська організація, яка встановлює партнерські відносини з установами соціального захисту населення, школою, бібліотекою, центром культурних послуг, органами місцевого самоврядування, бізнесом та відповідний менеджмент СКД.

II. Діяльнісний рівень деталізує, з якою метою і що роблять аніматори. До змісту аніматорської діяльності входить усе те, що відповідає інтересам і потребам громадян:

- доступ до культурних послуг вразливих категорій населення (пенсіонери, люди з особливими потребами, самотні матері, ВПО, ветерани та ін.);
- нівелювання відсутності стабільних ресурсів для відродження та розвитку національної культури, духовності, охорони й утримання об'єктів культури, пам'яток історії та архітектури;
- підвищення рівня самоорганізації громадян за місцем проживання тощо.

Рішення кожної з цих проблем вимагає включення громадян у різноманітні види діяльності, а від менеджера СКД – використання анімаційних методів технології ГПТ.

III. Технологічний рівень представлений способами взаємодії аніматора з аудиторією. Менеджер СКД як аніматор використовує інтерактивні методики, засновані на психології людських взаємин і взаємодій; у його діяльності провідне

центральне місце займає група взаємодіючих людей, які, обговорюючи актуальні проблеми громади, сперечаються і погоджуються між собою, стимулюють та активізують один одного. До методів активної взаємодії в СКД можна віднести: ситуаційні обговорення; групові проєкти; метод прогнозування, «Коло прийняття рішень», дискусію, круглий стіл, мозковий штурм, ділову і рольову гру та інші.

Основними перевагами активних методів взаємодії є:

- підвищення мотивації учасників групи;
- використання попереднього досвіду і знань;
- прийняття нових перспектив
- критичне переосмислення існуючих припущень;
- взаємопідтримка;
- заохочення до самостійної роботи і відповідальності за результат;
- розвиток загальних комунікативних навичок (прослуховування, обговорення, співпраця) (Тарасов, 2003).

Основними недоліками й обмеженнями у використанні активних методів взаємодії може бути потреба більшого часу; неготовність громадян використовувати активні методи; емоційні ризики.

В основу взаємодії покладені такі принципи:

1. Принцип активності. Для досягнення поставлених цілей кожен учасник групи має брати активну участь у процесі спілкування й активно взаємодіяти з іншими.
2. Принцип відкритого зворотного зв'язку. Забезпечення можливості висловлення учасниками групи думок, ідей чи заперечень щодо поставлених завдань.
3. Принцип експериментування. Менеджером СКД проводиться стимулювання активного пошуку учасниками групи нових ідей і шляхів вирішення поставлених завдань.
4. Принцип рівності позицій. Ніхто не прагне нав'язати один одному свої думки, водночас кожен має змогу побувати в ролі організатора, лідера (Максимовська, 2012).

При виникненні напруження та незадоволення, що їх відчують члени активної групи, менеджер СКД звертається до методики фасилітації; цю методику

використовують, коли є необхідність проаналізувати, узагальнити та спрямувати в конструктивне русло ідеї, які з'явилися в учасників умовах напруги та суперечностей. Фасилітатор надає технічну підтримку, має ті навички, яких бракує команді, а також особистісний досвід та щире бажання допомагати. Основні фасилітативні навички менеджерів СКД представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

Специфіка діяльності фасилітатора в процесі застосування анімаційної ГПТ

Фасилітативні навички	Характеристика	Соціальний ефект
Забезпечення атмосфери абсолютного прийняття	Здійснюється завдяки слуханню відповідей членів групи, розуміння змісту й емоційної забарвленості кожного висловлювання, прояву відкритості, щирості, доброзичливості.	Таке тло спілкування знімає негативні переживання й установки учасників групи (страх, тривога, низька самооцінка). Комфорт, створений атмосферою абсолютного прийняття, спонукає до вирішення проблеми, що виникла, в інтелектуальному середовищі, створеному фасилітатором.
Активне слухання	Проявляється в адекватному відображенні сприйнятої інформації, коли звертається увага не тільки на змістовий аспект повідомлення, але й на почуття мовця, тим самим показуючи, що фасилітатор розуміє емоційний стан співрозмовників.	В учасників групи з'являється бажання ділитися своїми думками, почуттями, переживаннями, між людьми встановлюється взаєморозуміння.
Керування групою динамікою	Опирається на знання етапів розвитку групи. У цьому процесі виділяють кілька стадій: • директивність; • конфронтація; • співробітництво; • розширення можливостей; • завершення (байдужість).	Баланс позитивних та негативних сил всередині групи знімає напруження, дозволяє в критичний момент направити дискусію в потрібно русло, допомагає знайти нові можливості, створити нові групи за інтересами.

Для менеджерів СКД моделюємо основні функції технології анімації, такі як планування, організація, мотивація і контроль; їх одночасно визначаємо як механізмом здійснення анімаційного менеджменту, який працює в результаті виконання взаємопов'язаних і взаємопроникних в часі завдань СКД.

Функція «Планування»:

1) розробка анімаційної стратегії;

2) розробка типових анімаційних програм і алгоритмів (методик) їх адаптації до реальних потреб та специфіки цільових груп;

3) аналіз чинників, що впливають на повноту й ефективність здійснення анімаційного менеджменту;

4) участь у формуванні цінової політики з урахуванням комплексу анімаційних послуг і анімаційного менеджменту;

5) довгострокове й короткострокове планування анімаційної діяльності, включення заходів щодо вдосконалення анімаційної діяльності до бюджету і в бізнес-план.

Функція «*Організація*»:

1) організація й управління відносинами у зовнішньому середовищі;

2) оптимізація ресурсів при виконанні цілей і завдань;

3) формування ефективної організаційної структури, підбір, розстановка, підготовка, виховання кадрів, фахівців різних рівнів кваліфікації;

4) організація взаємодії з партнерами;

5) розробка інвестиційної політики з питань реалізації анімаційної концепції;

6) «ризик-менеджмент»: визначення шляхів зниження ризиків і організація системи заходів з профілактики та мінімізації ризиків.

Функція «*Мотивація*»:

1) творча робота з розвитку членів ініціативної групи, їх здатності до внутрішньої мотивації та вдосконалення;

2) розробка способів зовнішньої мотивації до праці, морального і матеріального заохочення, формування принципів зацікавленості, визначення параметрів задоволеності;

3) перетворення будь-якого члена громади на партнера, глибоко зацікавленого морально й матеріально в результатах діяльності;

4) створення сприятливих умов для самореалізації людини у справі, ґрунтуючись на високих мотивах, гуманістичних і естетичних цінностях.

Функція «*Аналіз і контроль*»:

1) аналіз на кожному етапі показників результативності діяльності;

- 2) коригування концепції, тактичних цілей, анімаційних програм і методик у відповідності з реальними обставинами і результатами діяльності та аналізу;
- 3) коригування планів і проєктів відповідно до висновків аналізу;
- 4) контроль виконання управлінських рішень (Лесіна, 2012; Максимовська, 2012; Тарасов, 2003; Чернишенко, 2008).

Отже, можемо визначити основні цінності менеджера СКД, які свідчать про ефективне використання ГПТ соціальної анімації:

1. Орієнтація на потреби громади, спільнот, окремих особистостей: вміння утворювати сталі спільноти, спрямовані на вирішення гострих проблем життєдіяльності.
2. Здатність до утворення власних анімаційних актів: спроможність креативно діяти в анімаційному просторі, створювати авторські кейси анімаційної роботи.
3. Розуміння цілісності процесу анімації: представлення роботи в органічному зв'язку теоретичних, практичних, фізіологічних аспектів та проблематики СКГ.
4. Застосування методів та принципів демократичного врядування: спроможність не тільки визначати, але й навчати активних громадян та залучати їх до конкретних справ.
5. Бачення перспектив упровадження: фахівець СКД відіграє роль інтегратора місцевих товариств навколо визначення проєктів майбуття та реалізації таких проєктів. Цю роль важко переоцінити у часи доленосних зламів, що наразі переживає українське суспільство.

Отже, проаналізувавши погляди науковців та власний досвід СКД, визначаємо соціальну анімацію як важливу сучасну ГПТ, завдання якої полягає в подоланні соціального та культурного відчуження, усуненні соціальної дезінтеграції та створенні умов для громадянської активності особистості, здатної до перетворення навколишньої дійсності, в основі якої знаходяться компоненти: анімаційна дія – обрана чи спонтанна поведінкова активність, яка призводить до певного результату; анімаційний акт – сукупність дій, які ведуть до обрання певного способу діяльності чи формування певного кейсу; анімаційний захід – складова анімаційної програми чи

кейсу; анімаційна програма – об'єднаний загальною метою СКД і задумом менеджера план анімаційних заходів.

2.5. Технологія іміджування менеджера СКД і заклади культури

Сучасний ринок культурних послуг в умовах СРС характеризується жорсткою конкуренцією та постійно мінливим попитом, тому надзвичайно важливо створити такі умови в закладі культури, які б забезпечили його безперервну комунікаційну діяльність, а також її використання в процесі побудови менеджментом СКД іміджу та формування соціального престижу закладу для виконання таких завдань: реалізація стратегії розвитку закладу культури засобами комунікації в аспекті диференціації напрямів діяльності; виконання соціальної місії, покладеної на заклади культури, одночасно будучи головною метою, її призначенням та ядром існування галузі культури; реалізації просвітницької місії, покладеної на заклади культури, активного впливу на розвиток духовної культури та інтелектуального потенціалу українського суспільства; формування єдиного комунікаційного простору для співпраці професійних, освітніх, громадських закладів, соціально зорієнтованого бізнесу; формування економічної зацікавленості закладу культури в отриманні фінансового прибутку, підвищенні його професійного рівня (Ареф'єва, 2018).

Вітчизняна система СКД проходить нову фазу розвитку відносин з державою та суспільством; влада у своїх законодавчих документах, що стосуються сфери культури, реалізує політику демократизації системи, таким чином спонукаючи до перетворення на інвестиційний та конкурентний ринок. У цих умовах заклади культури, очолені креативними менеджерами СКД, змушені побудувати свій унікальний імідж, значною мірою орієнтуючись на власну конкурентоспроможність – привабливість для громадськості, довіру партнерів та споживачів послуг СКД.

Під поняттям іміджу закладу культури розглядаємо стабільне, емоційно забарвлене бачення такого закладу суспільством; це бачення формується групою людей, спираючись на поточний імідж організації, що виникло або в результаті прямого контакту із конкретним закладом чи його послугами, або на основі інформації, отриманої з інших джерел. Для розробки механізмів та можливостей

управління іміджем закладу культури менеджеру СКД необхідно проаналізувати основні структурні компоненти закладу, які є ключовими при побудові іміджу, та візуалізувати головні напрями, що спрямовують зусилля команди з СКП іміджу закладу. Модель іміджевої ідентифікації закладу культури представлено нами на рис. 2.9.

Першочергово виділимо основні елементи структури закладу культури, які формують громадську думку про нього:

1. Культурні послуги – дії фізичних або юридичних осіб, які провадять СКД, спрямовані на задоволення культурних, інтелектуальних потреб громади, забезпечення творчого, духовного розвитку особистості, що мають визначену вартість та споживаються в процесі надання (виконання) цих дій (Закон України «Про культуру», 2011). Як бачимо, це комплексне поняття про рівень фізичного та психологічного комфорту в закладі, що є одним з найважливіших елементів, оскільки громадськість потребує якісного продукту або умов для реалізації своїх культурних потреб чи творчих здібностей.

2. Менеджер закладу. Професіонал, який проявляючи внутрішні установки, особистісні якості, життєві позиції та управлінську майстерність повідомляє громадськості про важливі рішення і стратегічні кроки закладу, будує довіру до нього. Варто враховувати той факт, що цільові аудиторії по-різному сприймають призначення керівника закладу культури на основі власних очікувань у професійному середовищі (табл. 2.8).

3. Стиль діяльності закладу культури (бренд-менеджмент) – сукупність усіх методів, прийомів, дій, які використовує заклад у СКД (корпоративна місія – соціально значущий статус, соціально важлива роль організації; місію визначають на перших сторінках річного звіту, в буклетах і довідниках, а також у виступах керівників організації, вона дозволяє дослідникам і керівникам дивитися на діяльність організації згори, щоб забезпечити її довгострокову конкурентоспроможність; корпоративна індивідуальність – це цінності, думки та норми поведінки, які поділяються в закладі та визначають ознаки індивідуальної корпоративної культури;

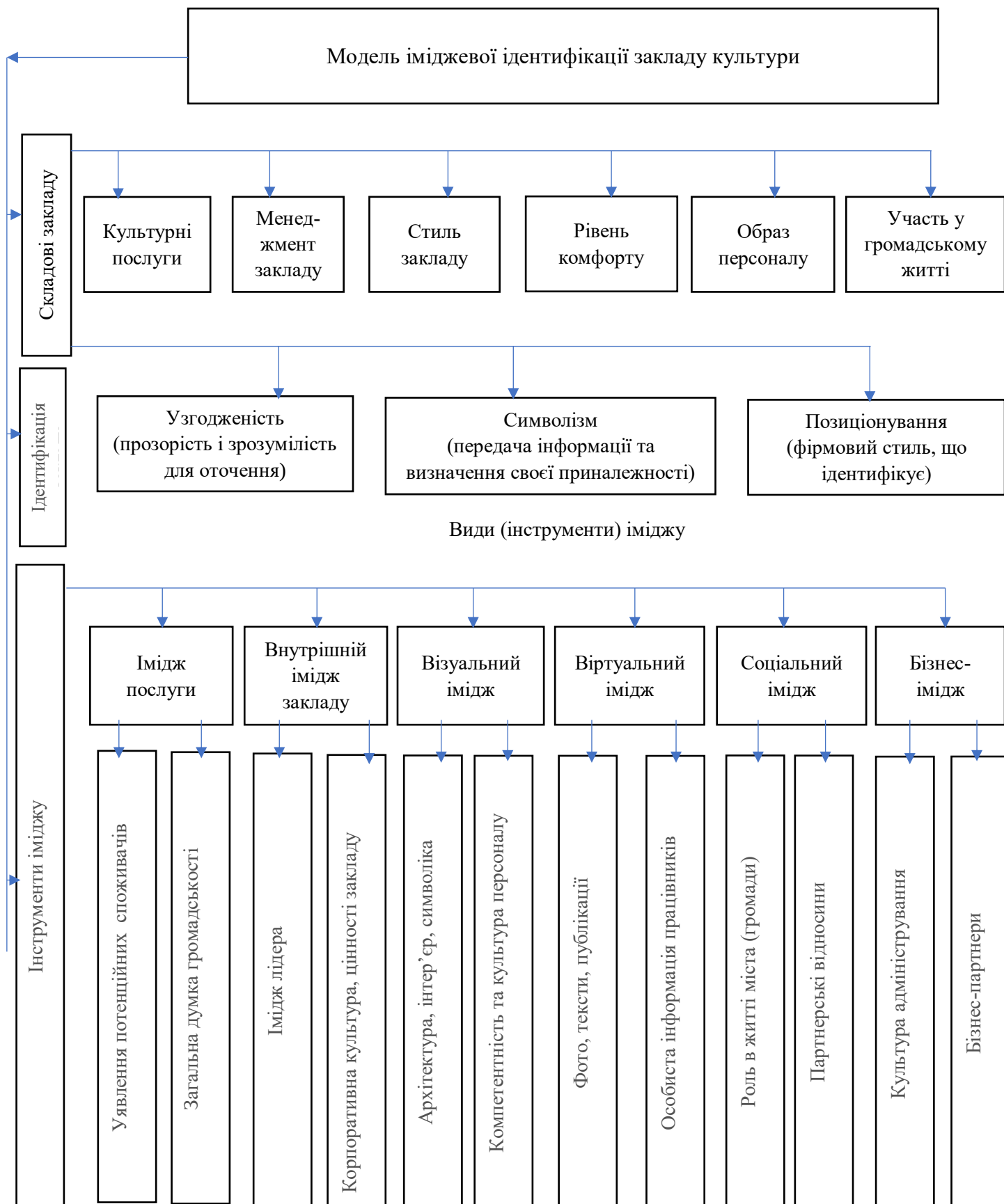


Рис. 2.9. Орієнтовна модель іміджевої ідентифікації закладу культури

фірмовий стиль – це те, чим заклад є посуті, що повідомляє про себе, про свою неповторність, усе, що створює організація і формує її ідентичність: продукти та послуги, формальні та неформальні комунікації, внутрішня політика та дії персоналу.

4. Рівень комфорту – це стан, коли відвідувач відчуває емоційну стабільність, задоволеність життям та реалізацію особистісного потенціалу. Психологічний та фізичний комфорт є невід’ємною складовою загального благополуччя людини, адже він впливає на прийняття оточення, відповідності стану індивіда до навколишніх умов існування, тому при плануванні роботи важливо піклуватись про інклюзивність послуг та чітко орієнтуватись на цільову аудиторію.

Таблиця 2.8

Суб’єкти взаємодії професійного середовища та їх очікування від керівника закладу культури

Суб’єкти взаємодії	Очікування
Державні органи	Дотримання норм законодавства у сфері культури, забезпечення функціонування закладу відповідно до встановлених норм, формування спектру культурних пропозицій, вчасна звітність та планування, участь у розробці змісту культурних послуг
Працівники закладу	Забезпечення зайнятості, створення комфортного середовища для здійснення діяльності, належне управління персоналом та розвитком колективу, виплата зарплати, підвищення кваліфікації, кар’єрне зростання
Відвідувачі	Отримання якісних культурних послуг, створення комфортного середовища перебування.
Громадськість, ЗМІ	<i>Ведуча</i> роль закладу в життя міста, належна господарська діяльність, рівень інформування про культурні послуги.
Партнери	Демонстрація високих моральних якостей, підтримка позитивної репутації, соціальна активність, пропагування спільних цінностей.

5. Образ персоналу – загальне поняття, яке засвідчує найхарактерніші якості працівників закладу: компетентність, особистісна та професійна культура, соціально-демографічний профіль тощо. Усі зазначені елементи, формуючи образ персоналу,

водночас створюють імідж закладу культури. Саме такі ознаки є найпомітнішими для зовнішньої аудиторії, вони формують позитивне або негативне ставлення до закладу.

6. Участь у громадському житті – СКД закладу, яка становить суспільний інтерес та сприяє участі закладу у визначенні та розв’язанні проблем громади та адвокації їх інтересів; оскільки діяльність зорієнтована на реальні потреби громадян, то вона істотно впливає на формування іміджу закладу та допомагає привернути до себе увагу, включаючи і згадки в ЗМІ (Герешко, 2020).

У рамках концепції загальної ідентифікації закладу культури розглядаються три окремі, але взаємозв’язані вектори СКД, які візуалізуються завдяки конкретним інструментам іміджу; цими векторами є узгодженість, символізм та ринкове позиціонування; завданнями – представлення закладу як прозорої та зрозумілої для навколишнього середовища організації; виокремлення та візуалізування його культури та цінностей, щоб кожен працівник міг ідентифікувати їх та передавати оточенню, а також диференціювати свою продукцію (послуги) та себе серед конкурентів, демонструючи певну ідентичність та внутрішній характер (Грушина, 2018).

Заклад культури, як і будь-яка організація, має внутрішній і зовнішній імідж; під внутрішнім іміджем розуміють образи адміністрації, колективу співробітників і творчих колективів, його місію та корпоративну культуру. Зовнішній імідж закладу культури водночас місце, де розташований заклад, інтер’єр, репутація, якість культурних послуг, наявність гуртків, творчих об’єднань, місць для проведення дозвілля та реалізації своїх творчих можливостей, соціальні акції, зв’язки з громадськістю тощо (Колодка, Ілляшенко, 2012).

Менеджеру СКД варто усвідомлювати, що одним із найважливіших інструментів побудови внутрішніх і зовнішніх зв’язків кожної установи є розроблена й правильно реалізована візуальна ідентифікація як важливий інструмент для створення бренду або інформування про місію і пропозиції, адресованих потенційним одержувачам. Заклад культури, який піклується про привабливість образів, відображаючи засади установи та беручи до уваги сучасну естетику, має більше шансів на успіх, просуваючи сучасні пропозиції культурних подій і форм проведення

вільного часу. Цей підхід є однією з відмінних рис ефективно керованих закладів культури, які більш широко розуміють свою роль: не лише сприяти формуванню естетичних потреб, а й формувати активну включеність у громадське життя та надання можливостей для розкриття власного потенціалу відвідувачів у процесі СКД.

Враховуючи вищесказане, всі головні інструменти, необхідні для формування іміджу закладу культури в процесі СКД, можна розподілити на декілька груп:

- імідж послуги (уявлення потенційних спочивачів і думка громадськості);
- внутрішній імідж закладу (імідж лідера і корпоративна культура та цінності);
- візуальний імідж (архітектура, інтер'єр, символіка і культура та компетентність персоналу);
- віртуальний імідж (фото, тексти, публікації і особиста інформація про працівників);
- соціальний імідж (роль закладу в житті міста та відносини з партнерами);
- бізнес-імідж (ділова репутація та адміністрування послуг) (Альткорн, 2001).

На основі вищеперахованих складових можна виділити головні чинники, які впливають на формування іміджу закладу культури, що є найважливішим моментом управління іміджем в СКД. Беручи до уваги, що головним критерієм успішності закладу культури є образ, сформований серед відвідувачів, можна виділити п'ять ключових факторів іміджу:

1. Фірмовий стиль: ім'я, логотип, ціни, рівень послуги і якість реклами.
2. Репутація: стиль управління й лідерства, гарантія якості обслуговування, організаційна культура, зорієнтована на потреби відвідувача, корпоративні цінності.
3. Сервісна пропозиція: базові й додаткові послуги, доступність сервісу, операційні процедури.
4. Середовище: атмосфера, дизайн інтер'єру, освітлення, планування, архітектура.
5. Контактний персонал: компетентності, зовнішній вигляд і поведінка (Бондаренко, Ліфар, 2014).

Імідж закладу культури виконує низку функцій, які можна поділити на дві групи: ціннісні й технологічні.

До ціннісних функцій відносять: комфортизацію або функцію самоствердження особистості. Створення комфортних умов та відчуття приналежності до групи об'єднаних спільною метою людей дає можливість вільно проявляти свої кращі якості та творчі бажання; психотерапевтична функція; завдяки задоволенню своїх духовних чи соціальних потреб отримувач культурної послуги набуває стійкого позитивного настрою та впевненості у собі; маргінально-соціетарна або функція подолання рубежів. При вдалому виборі моделей поведінки і виконання різноманітних ролей, можна комфортно себе почувати у процесі спілкування з людьми різного соціального стану і професійного статусу, не скокуючись комплексами (Бондаренко, 2016).

До технологічних функцій відносимо: 1. Демонстративна або функція самопозиціонування на ринку послуг. Усвідомлення значення цієї функції дає закладу можливість: самовизначення, самооцінку і визначення ззовні; співвідношення місії закладу з потребами його потенційних клієнтів. Чим чіткіше визначені цілі та завдання закладу з точки зору потреб отримувачів послуг, тим простіше транслювати їх назовні, створюючи корпоративний імідж. 2. Стимуляційна або функція спонукання споживача до дій. Прозора та зрозуміла місія закладу допомагає споживачу визначити свою приналежність до цінностей закладу та обрати його послуги. 3. Адаптивна або функція забезпечення закладу, входження в необхідне йому суспільне середовище. Чітко сформовані та клієнтоорієнтовані послуги дозволяють закладу культури стати центром подій. 4. Рекламна або функція привернення уваги. Актуальна клієнтоорієнтована промоція дозволить збільшити кількість користувачів культурною послугою, приверне увагу партнерів, створить позитивний бізнес імідж (Бондаренко, 2016).

Серед великої кількості концепцій іміджу нам найбільше підходить класифікація, розроблена американськими дослідниками Ф. Джефкінзом та Д. Ядіним, адже для закладу культури кожен із цих видів одночасно слугує вектором формування образу-іміджу: дзеркальний імідж – те, як представники певної закладу сприймають самі образ своєї організації; поточний імідж – образ закладу, що існує у

свідомості споживачів культурної послуги; бажаний імідж – імідж, якого хоче досягнути менеджмент організації (стратегія розвитку); корпоративний імідж – власне образ закладу, створюваний його історією, успіхами, стабільністю, якістю послуг тощо; множинний імідж – це фірмовий стиль СКД організації, який створюється за допомогою візуальних інструментів (Бондаренко, 2014).

Серед основних вимог до сприятливого образу-іміджу закладу культури варто звернути увагу на такі: зрозумілість, але оригінальність, щоб різнитися від образів конкурентів; відповідність реальному образу або специфіці роботи закладу; пластичність, тобто врахування сучасних вимог та тенденцій; змінюючись, здаватися незмінним; мати адресата – бути привабливим для визначеної цільової аудиторії, тобто для дійсних і потенційних споживачів. Проаналізувавши різні аспекти формування образу закладу культури, можна виділити три групи чинників, які є основними при формуванні іміджу закладу культури (табл. 2.9).

Таблиця 2.9.

Характеристика чинників формування іміджу ЗК

Чинники	Мета	Характеристика	Приклади застосування
Матеріальні елементи	Передача інформації та ідентифікація себе як частини спільноти	Логотип, фірмовий бланк, корпоративні кольори, візитівки, маркетингові матеріали, фотографії, публікації тощо, будівля, інтер'єр, корпоративний зовнішній вигляд, сайт, соціальні медіа та ін.	Розробка бренд-буку, брендування фото в соцмережах логотипом, корпоративний одяг для персоналу, ребрендинг сторінки в соцмережах та ін.
Комунікативна складова	Вибудовування відносин з працівниками, клієнтами, партнерами, ЗМІ, колегами, ГО та ін.	Думка співробітників, клієнтів, партнерів про заклад культури, ставлення до нього колег, сформований образ у громадськості	Тематичні семінари, конференції, фестивалі, програма заохочень, вручення відзнак, додаткові послуги, комерційні пропозиції, система опитування та реєстрації на конкурси, поздоровлення зі святами та ін.
Маркетингова діяльність	Сформованість впізнаваність – ключовий показник успішності діяльності закладу	Способи просування послуг, позиціонування себе на ринку, фандрейзинг та ін.	PR, прямий маркетинг, контент-маркетинг, реклама, конкурентний аналіз, підвищення кваліфікації, участь в іміджевих конкурсах

Отже, образ закладу культури складається з безлічі компонентів. Громадська думка про кожен його складову, в свою чергу, впливає на формування іміджу закладу загалом. Для побудови адекватної стратегії управління іміджем закладу необхідно знати, які з них, через специфіку даної організації, мають пріоритетне значення. Які компоненти образу виступають одночасно і як критерії вибору даної організації споживачем. Сучасний заклад культури знаходиться в постійному пошуку стратегії посилення власного становища на ринку культурних послуг.

Отже, технологічно план формування іміджу закладу культури може виглядати так:

1. Встановлення поточної стратегії. Імідж повинен відповідати місії та цінностям організації, її стратегічним цілям та слідувати наміченим завданням.

2. Визначення наявного та цільового образу. Бажаючи створити позитивний імідж, заклад культури спочатку мусить визначити ту частину свого середовища, на яку він вплине на пізніших етапах, та чия думка буде для нього репрезентативною. Середовищем закладу, що надає культурні послуги, можуть бути відвідувачі, партнери, конкуренти, засоби масової інформації, громада, працівники, митці, місцева влада, закордонні партнери тощо. Важливо визначити, чи має організація вже певний чіткий образ у свідомості навколишнього середовища, чи існує згода між власним уявленням та сформованим у громадськості іміджем та чи формується чітка картина позитивних та негативних сторін закладу.

3. Визначення цілей комунікації. Це вибір цільового образу закладу, тобто ідеалу, до якого він буде послідовно прагнути. Необхідно також проаналізувати, чи призначені обрані завдання для створення нового образу або зміни чи підтримки поточного образу.

4. З'ясування плану комунікації. Цей етап складається з вибору інструментів для формування образу закладу, проєктної діяльності та складання бюджету. Вибір інструментів для формування образу залежить від специфікації закладу та його індивідуальних потреб. Найчастіше використовують систему візуальної ідентифікації, управління якістю, рекламу, зв'язки з громадськістю, спонсорство чи партнерство,

фандрейзинг, неформальне спілкування тощо. На цьому етапі планування необхідно встановити та спланувати детальні дії в межах кожного інструменту створення іміджу.

5. Виконання програми. Цей етап включає реалізацію проєкту формування іміджу та реалізацію запланованих рішень. Ризик, пов'язаний з реалізацією проєкту, найчастіше пов'язаний з тим, як організація передає інформацію про проєкт у навколишнє середовище. Такий проєкт зазвичай означає великі зміни для організації, тому важливо чітко інформувати про заплановану подію.

6. Контроль програми необхідно проводити на всіх етапах процесу формування іміджу, постійно відстежувати всі дії, що проводяться в рамках цього процесу, оскільки навіть найменша втрата уваги може негативно вплинути на образ, що створюється. Контроль, як останній етап цього процесу, означає порівняння раніше встановлених цілей з отриманими реаліями. На цьому етапі необхідно визначити, чи відповідає поточний імідж такому образу, який запланований (Альткорн, 2001; Дячук, 2017; Бондаренко, Ліфар, 2014).

Висновки до другого розділу

У розділі з'ясовано місце і роль кроскультурного менеджменту як основи культурологічного наукового підходу в моделювальній діяльності менеджера СКД; специфіку технологій активізації громади менеджером соціокультурної діяльності, співтворчості (на прикладах фестивального руху), соціальної анімації, іміджування та методичні аспекти їхнього впровадження в роботі менеджерів СКД.

У проєкті Стратегії розвитку культури України на 2025-2030 роки, який містить дослідження та висновки стосовно розвитку галузі культури в Україні, чітко зазначає, що Новий Європейський порядок денний у сфері культури формує чіткі вимоги та правила галузі.

Серед п'яти стратегічних цілей проєкту Концепції виділено ціль 3, яка спрямована на згуртування громад через культуру та передбачена інтеграція сил, засобів і можливостей різних державних та неурядових організацій на всіх рівнях, у тому числі у територіальній громаді як локальному рівні соціокультурної роботи. Базовою складовою такої роботи в громаді є активізація членів громади шляхом

залучення її представників до визначення проблем та планування змін в інтересах різних груп населення на місцевому рівні. Досягнення цієї мети можливе за умови виконання менеджментом СКД низки завдань: розробки та відпрацювання технологій залучення громадськості до участі у вирішенні місцевих проблем; підготовки фахівців соціокультурної сфери до роботи по активізації громади; визначення механізмів підтримки ініціатив громадськості в територіальних громадах різного типу.

Створення і застосування технологій управління культурним розмаїттям в умовах глобалізації та децентралізації, які успішно діють у різних культурах для запобігання міжкультурним конфліктам призвело до виокремлення самостійного такого виду менеджменту як кроскультурний менеджмент.

Його завданнями є розвиток міжкультурних ключових компетентностей, навчання менеджерів СКД провідних аспектів міжкультурної взаємодії, впровадження та активне використання передових цифрових технологій, а також побудову системи управління знаннями з розгортанням загальнодоступних баз даних і розширенням своїх аналітичних можливостей на національному, регіональному та міжнародному рівнях.

Маркерами ККМ є такі поняття як культурний інтелект, кросс-культурна адаптація та кросс-культурна комунікація.

Особливість роботи менеджера СКД буде визначати вид культурного інтелекту, яким він володіє:

- менеджер з високим «когнітивним» культурним інтелектом матиме фактичні знання про різні культурні традиції, харчові звички або мову, які можуть відрізнятися від його власного;
- високий «мотиваційний» культурний інтелект дозволяє менеджеру СКД активно вчитися і пристосовуватися до нового середовища;
- «поведінковий» культурний інтелект дає змогу менеджеру СКД коригувати свою вербальну та невербальну поведінку відповідно до обставин.

Центральне місце в структурі парадигми ККМ належить суб'єкту та об'єкту. Суб'єктом реалізації кроскультурного менеджменту є менеджер СКД, а об'єктом – його трудовий колектив та члени громади.

Отже, в управлінні СКГ фокус переміщається на цінності та поведінкові установки кожної особистості.

Крос-культурні компетентності мають три основних рівні використання в полікультурному середовищі: на мікрорівні полікультурного середовища крос-культурні компетентності є необхідною умовою створення особистих контактів, вони впливають на загальну культуру; на мезорівні полікультурного середовища (рівні міжкорпоративної взаємодії установ культури) крос-культурні компетентності використовуються та впливають на міжорганізаційні комунікації, взаємодію окремих культур та є необхідними для крос-культурної фасилітації менеджерів СКД тих закладів, які встановлюють міжсекторальні зв'язки; а на макро рівні полікультурного середовища громади (установи, заклади) крос-культурні компетентності використовують для взаємодії організації з іншим подібним середовищем, вони спрямовані на вдосконалення відповідних комунікацій у політичних, організаційних, адміністративних, громадських, освітніх процесах.

Технологія активізації громади, до логічного алгоритму якої належать: засвоєння принципів та етапів процесу активізації громади; визначення СКГ громади та формування ініціативних груп; засвоєння підходів до визначення потреб громади; проведення роботи з оцінки громадою своїх потреб; картування; визначення пріоритетності потреб та складання плану заходів; участь через колективну діяльність; аналіз результатів; рефлексія.

Реалізація соціально активної життєвої позиції залежить від ступеня сформованості взаємин, інтересів, установок та навичок СКД.

Соціальна активність сприяє злиттю індивіда із соціумом (ідентифікація) і виокремленню, збереженню свого «Я» (автономізація), тобто активність виступає і як процес формування, перетворення особистості, й як подолання зустрічних детермінант у процесі її становлення.

Конкретизації низки принципів: люди здатні перетворювати світ; розвиток громади пов'язаний зі свідомою діяльністю індивіда, на перший план виходить індивідуальна свідомість та її спонукальний вплив на динамічні зміни у громаді; розвиток відбувається з середини; тобто у розвитку переважають чинники, пов'язані

з раціональною, вмотивованою поведінкою та діяльністю суб'єкта – людської особистості; взаємопов'язаність: цілісний підхід; цей принцип підкреслює причину зумовленість усіх соціальних процесів; кожна підсистема, що входить в структуру громади існує не ізольовано; а знаходиться у причинно-наслідковій залежності від інших; двигуном і рушієм розвитку є участь; цей принцип говорить про те, щолишетою, коли людина робить свій внесок в загальну справу, тобто починає брати в ній участь, можна контролювати процес розвитку та досягти бажаного результату.

В останні десятиріччя типологія Арнстейн була значно доповнена та модифікована зарубіжними науковцями. На підставі аналізу різних джерел можна виокремити такі види участі громадян (це може стати вказівкою для менеджерів СКД): пасивна участь, участь у наданні інформації, участь шляхом консультування передбачає ситуацію, функціональна участь, участь шляхом взаємодії, самомобілізація.

У наукових дослідженнях феномен участі розглядається в контекстах вивчення соціальних мереж, соціального капіталу, соціальної ідентичності, проблем місцевих співтовариств, партнерства, громадянського суспільства і т.д.; для нас вагомими є дослідження процесів інституціоналізації участі: сфери, норми, правила й алгоритми технології реалізації участі менеджментом СКД.

У технологічному сенсі участь характеризується сьогодні як «ситуативна практика», що реалізується в рамках певного територіального і соціального простору з властивими політичними, соціальними, культурними та історичними особливостями.

Аби в громаді переважала конструктивна активність, заклад культури може стати центром місцевої активності, яка спонукає, активізує та спрямовує свої зусилля на зміну ситуації завдяки активності громадян. У стані такої активності людина піднімається над стандартом, реалізує неординарні зусилля для досягнення суспільно значущої мети, ставить цілі, надмірні з точки зору вихідної задачі, справляється з внутрішніми та зовнішніми обмеженнями своєї діяльності.

Менеджерів СКД необхідно знати – щоб бути ефективними, будь-які перетворення, що торкаються широких верств населення, потребують

безпосереднього залучення різних людей та соціальних груп, а не тільки очевидних прихильників і зацікавлених осіб. Тобто, успішні зміни потребують масової підтримки, загальної зацікавленості людей до покращення життя. Таку підтримку можна знайти в закладі культури (особливо в сільській місцевості), адже саме тут людина відчуває себе невимушено, може проявити свої здібності, знаходиться в тісному дружньому колі. Найкраще поєднувати соціальні заходи з культурними, адже такий підхід до СКД знімає напругу, будує атмосферу доброзичливості, дає змогу привернути увагу до певної проблеми більшої кількості людей.

Менеджер СКД – один із тих суб'єктів, який активно володіє соціальним ресурсом та застосовує широкий набір способів і методів оптимального використання СКГ: оперативне вивчення і стратегічне узгодження потреб та інтересів громади; демонстрація досягнутих успіхів; підвищення авторитету людей, які беруть активну участь у житті громади; підвищення рівня соціальної інформованості населення; сприяння освіті і розвитку неформальних об'єднань та громадських організацій; забезпечення та поглиблення «спільності переживань»; підвищення культури спілкування в спільній діяльності.

Креативні методики, наприклад: дослідницька прогулянка – це вихід у місце, де буде відбуватися подія чи концентрується найбільша кількість об'єктів дослідження та безпосереднє спілкування з ними; скринька опитування, коли в спеціально відведеному або доступному місці розміщено скриньку, в якій жителі громади можуть залишати свої пропозиції або відповідати на запитання, які розміщено поряд; соціальне картування – створення карти місцевості, на якій позначаються місця, що є важливими, цікавими чи перспективними для громади (для цього використовуються різнокольорові позначки); творчі зустрічі як організація заходів, що допоможуть зрозуміти потреби громади: конкурси, флешмоби, квартирники, тематичні акції та інше.

Прикладом ГПТ співтворчості обрано фестиваль, який у сфері СКД – спосіб здійснення взаємодії та культурного діалогуміж людьми (фестиваль можливостей для мам, фестиваль «королева срібноговіку» тощо); у сфері СКД – актуалізує появу нових напрямів та форм проведення, що робить його доступним процесом формування

естетичної культури різних груп людей (фестиваль розмаїття культур, арт-пікнік, фестиваль фортепіанної музики тощо); у сфері економічного потенціалу громади – сприяє розвитку фестивального туризму («Сливафест», «Гогольфест» тощо); у сфері забезпечення соціальних послуг та соціальних стандартів життя – привертає увагу до нагальних потреб громади (фестиваль творчості людей з особливими потребами тощо); у сфері національно-патріотичного виховання – дозволяє піднімати актуальні теми державотворення, захисту вітчизни – фестиваль пам'яті Самійла Величка, фестиваль військової пісні, фестиваль європейських цінностей тощо).

Мистецькі події громади в СКД менеджера мають бути зосереджені на феномені локальної культури, іншими словами – спрямовані на підтримку регіональних ініціатив шляхом збереження та промоції місцевої культури, народних ремесел та промислів. Це своєю чергою формує місцевий менталітет, який є основою локальної ідентичності. Локальна ідентичність – це ототожнення людини з місцевою громадою, що визначається засвоєнням і відтворенням культурних символів, прийнятих норм, традицій і способу життя місцевого населення та впливає на поведінку індивіда, особливо на готовність до соціально-перетворювальної діяльності на користь соціального середовища.

Складником сучасної ГПТ менеджера СКД є методика маркетингу. Серед інноваційних маркетингових методик можна виділити: event-маркетинг; вірусний маркетинг; маркетингові Інтернет-технології; ребрендинг; крос-маркетинг; маркетинг-бекстейдж; shockvertising; мобільний маркетинг; прямий маркетинг виставкової діяльності.

Технологія співтворчості на прикладі організації фестивалю як ГПТ розкриває всі аспекти соціальної комунікації в громаді, з'ясовано ступінь залученості громадян в організаційні процеси та рівень довіри до менеджера СКД, адже завдання менеджера при розробці стратегії фестивалю полягає у збалансованому поєднанні таких складових, як: максимальне залучення всіх зацікавлених сторін; налагодження співпраці штатних працівників та зацікавлених осіб; створення ініціативної групи; вибір ефективних джерел та способів комунікації; налагодження соціального партнерства та стійких партнерських зв'язків; логістика та правове забезпечення.

Технологізація в сфері СКД передбачає дії в межах освітнього процесу, в результаті якого особистість перетворюється на суб'єкт власного розвитку та здійснює позитивний вплив на соціум. Соціальну анімацію в соціокультурній сфері менеджером СКД необхідно розуміти як ГПТ активізації вибору особистістю соціальних уподобань з метою розвитку соціальних якостей та соціальної активності.

Провідними цінностями цієї ГПТ є: соціальна анімація характеризує мету анімаційної діяльності; виявляє її одухотворений, консолідувальний характер; позначає духовний аспект взаємовідносин, що сповнені співдією; визначає психолого-педагогічні підходи, засновані на зверненні до високих духовних цінностей людей.

Технологія анімації забезпечує: доступ до культурних послуг вразливих категорій населення (пенсіонери, люди з особовими потребами, самотні матері, ВПО, ветерани та ін.); нівелювання відсутності стабільних ресурсів для відродження та розвитку національної культури, духовності, охорони й утримання об'єктів культури, пам'яток історії та архітектури; підвищення рівня самоорганізації громадян за місцем проживання тощо.

Менеджер СКД як аніматор використовує інтерактивні методики, засновані на психології людських взаємин і взаємодій; у його діяльності провідне центральне місце займає група взаємодіючих людей, які, обговорюючи актуальні проблеми громади, сперечаються і погоджуються між собою, стимулюють та активізують один одного. До методів активної взаємодії в СКД можна віднести: ситуаційні обговорення; групові проєкти; метод прогнозування, «Коло прийняття рішень», дискусію, круглий стіл, мозковий штурм, ділову і рольову гру та інші.

При виникненні напруження та незадоволення, що їх відчують члени активної групи, менеджер СКД звертається до методики фасилітації; цю методику використовують, коли є необхідність проаналізувати, узагальнити та спрямувати в конструктивне русло ідеї, які з'явилися в учасників у умовах напруги та суперечностей. Фасилітатор надає технічну підтримку, має ті навички, яких бракує команді, а також особистісний досвід та щире бажання допомагати.

Отже, проаналізувавши погляди науковців та власний досвід СКД, визначаємо соціальну анімацію як важливу сучасну ГПТ, завдання якої полягає у подоланні

соціального та культурного відчуження, усунення соціальної дезінтеграції та створенні умов для соціальної активності особистості, здатної до перетворення навколишньої дійсності, в основі якої знаходяться компоненти: анімаційна дія – обрана чи спонтанна поведінкова активність, яка призводить до певного результату; анімаційний акт – сукупність дій, які ведуть до обрання певного способу діяльності чи формування певного кейсу; анімаційний захід – складова анімаційної програми чи кейсу; анімаційна програма – об’єднаний загальною метою СКД і задумом менеджера план анімаційних заходів.

Зміст розділу відображений у публікаціях авторки: [108], [109], [110].

РОЗДІЛ 3

РЕЗУЛЬТАТИ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕТОДИКИ МОДЕЛЮВАННЯ ГРОМАДОЦЕНТРИЧНИХ ПРОФЕСІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПРАКТИЦІ ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У розділі запропоновано методи і приклади впровадження громадоцентричних педагогічних технологій у практиці підготовки менеджерів СКД; систематизовано результати експериментальної роботи з реалізації завдань неформальної освіти фахівців.

3.1. Методи і приклади впровадження громадоцентричних педагогічних технологій у практиці підготовки менеджерів СКД

ГПТ передбачають комплекс проєктів, які містять ознаки не однієї, а кількох технологій. Охарактеризуємо сучасні інструменти збору інформації, аналізу, планування та контролю під час СКП, необхідні менеджерові СКД:

1) матриця SWOT (для аналізу сильних і слабких сторін, можливостей та загроз для розвитку культурного життя громади);

2) дерево цілей: слугує візуалізації стратегічних цілей та шляхів їх досягнення. Метод упорядковування ієрархії цілей, який виявляє їх супідрядність і внутрішні зв'язки, при цьому складні та комплексні цілі розбиваються на менш складні, а ті в свою чергу на більш прості. Не існує універсальних методів побудови «дерева цілей». Способи його побудови залежать від характеру мети, обраного методологічного підходу, а також від того, хто розробляє «дерево цілей», від його уявлення про поставлені перед ним завдання, та сприйняття їхнього взаємозв'язку;

3) ментальна карта: призначена для зображення взаємозв'язків між різними елементами моделі. Суть карт у тому, що основна ідея зображена в центрі аркуша і стає фокусом уваги. Записують не речення, а ключові слова, які передають зміст усієї фрази, слова-асоціації; ці слова розташовують на гілках, що відходять від центральної. Зв'язки (гілки) можуть бути представлені у вигляді малюнків, символів, аббревіатур. Ментальні карти використовуються для кращого планування, мозкового штурму та

створення діаграм проєктів та процесів. Ви можете використовувати їх для організації своїх думок про будь-який проєкт, не створюючи завдань.

4) структура розподілу робіт (Work Breakdown Structure, WBS) – це зорієнтована на результат розбивка проєкту на менші компоненти. Структура робіт є ключовим результатом проєкту, який організовує СКД команди на керовані частини. Елементом структури може бути продукт, дані, послуга або будь-яка їхня комбінація. WBS також забезпечує необхідну основу для детальної оцінки та контролю витрат, а також надає вказівки щодо розробки та контролю графіку. WBS може відображатися горизонтально у вигляді схеми або вертикально у вигляді деревовидної структури (як організаційна діаграма). Розробка WBS зазвичай відбувається на початку проєкту і передують детальному плануванню проєкту і завдань.

5) kanban – візуальний інструмент для управління завданнями, який допомагає візуалізувати робочий процес. Сутність даної системи планування полягає у використанні дошок чи бордів, на які кріпляться стікери із назвами задач, над якими ведеться робота. Вони мають бути розбиті на етапи і віднесені у відповідні колонки на дошці (прикл. перша колонка – планується, друга – в роботі, третя – виконано).

6) таблиця Ганта: візуалізує часові рамки проєкту, завдання та їх взаємозв'язки. Зображується у вигляді діаграми, яка використовується для ілюстрації плану, графіка робіт за будь-яким проєктом. Вона являє собою відрізки (графічні плашки), розміщені на горизонтальній шкалі часу. Кожен відрізок відповідає окремому завданню або підзадачі. Завдання і підзадачі, складові плану, розміщуються по вертикалі. Початок, кінець і довжина відрізка на шкалі часу відповідають початку, кінцю і тривалості завдання. На деяких діаграмах Ганта також показується залежність між завданнями (Михайленко, 2024).

Діаграма може використовуватися для представлення поточного стану виконання робіт: частина прямокутника, що відповідає завданню, заштриховується, відзначаючи відсоток виконання завдання; фіксується вертикальна лінія, що відповідає моменту «сьогодні».

Створення СКП за участю волонтерів та громади – це процес, який потребує ретельного планування та координації. Нижче представлена алгоритм етапів, на яких можуть активно долучатися представники громади:

1. Ідея та концепція проєкту. Збір ідей: проведення брейнштормів, анкетування, фокус-груп з представниками громади для збору ідей та визначення потреб.

Формування концепції: спільне обговорення та формулювання основної ідеї проєкту, його цілей та очікуваних результатів.

Визначення цільової аудиторії: визначення групи людей, на яку спрямований проєкт.

2. Планування. Розробка детального плану: Створення детального плану проєкту, включаючи:

- розподіл завдань;
- визначення необхідних ресурсів;
- складання календарного плану;
- розробка бюджету;
- залучення волонтерів: Формування волонтерської команди, розподіл ролей та обов'язків.

– пошук партнерів: встановлення партнерських відносин з іншими організаціями, бізнесом, місцевою владою (Сметанюк, 2014).

3. Реалізація СКП. Підготовка необхідних матеріалів, оформлення приміщень, створення промо-матеріалів.

Проведення заходів: організація та проведення культурних заходів (виставки, фестивалі, майстер-класи тощо).

Комунікація: інформування громади про проєкт через соціальні мережі, місцеві ЗМІ, розповсюдження флаєрів.

Волонтерська діяльність: залучення волонтерів до виконання різних завдань: реєстрація учасників, допомога в організації заходів, комунікація з аудиторією.

4. Оцінка та аналіз. Збір відгуків від учасників проєкту, волонтерів, партнерів. Аналіз результатів: Порівняння фактичних результатів з запланованими.

Виявлення сильних та слабких сторін: Аналіз ефективності різних аспектів проєкту.

5. Підведення підсумків та подальший розвиток. Підготовка звіту про результати проєкту. Обговорення подальших планів: обговорення можливостей розвитку проєкту в майбутньому.

Вираження подяки всім учасникам проєкту.

6. Ролі волонтерів та представників громади:

Ініціатори: можуть виступати з ідеями для проєктів.

Організатори: можуть брати участь у плануванні та проведенні заходів.

Виконавці: можуть виконувати різноманітні завдання, пов'язані з реалізацією проєкту.

Промоутери: можуть поширювати інформацію про проєкт серед своїх знайомих.

Учасники: можуть брати участь у заходах як глядачі або активні учасники.

У процесі семінару-практикуму акцентовано переваги ГПТ:

- збільшення залученості: більше людей відчують себе причетними до розвитку своєї громади;

- розширення можливостей: залучення нових ідей та ресурсів;

- посилення відчуття спільності: створення міцних соціальних зв'язків.

Підвищення ефективності СКП: більш глибоке розуміння потреб громади.

Виклики: необхідність координації: потреба в ефективній координації дій великої кількості людей; різноманітність інтересів: необхідність враховувати різноманітні інтереси та потреби учасників; обмежені ресурси: можливі обмеження в часі, фінансах та інших ресурсах. Важливо, щоб залучення громади було успішним, необхідно створити атмосферу довіри, відкритості та взаємоповаги. Регулярна комунікація, визнання внеску кожного учасника та позитивний досвід менеджерів СКД сприятимуть подальшому розвитку культурного життя громади.

Оцінка СКП є важливим етапом, який дозволяє визначити їхню ефективність, виявити сильні та слабкі сторони, а також розробити рекомендації для подальшого розвитку. Існує широкий спектр інструментів, які можна використовувати для проведення такої оцінки. До кількісних методів оцінки належать:

анкети та опитування:

– дозволяють зібрати значну кількість даних про задоволеність учасників, їхні очікування та враження;

– можуть бути проведені як онлайн, так і офлайн;

статистичний аналіз менеджером СКД:

– використовується для обробки кількісних даних, отриманих в результаті анкетування, підрахунку відвідувачів тощо;

– дозволяє виявити тенденції, кореляції та інші закономірності.

соціальні мережі: аналіз відгуків, коментарів та лайків у соціальних мережах дозволяє оцінити рівень залученості аудиторії та її реакцію на проєкт.

Якісні методи оцінки:

– фокус-групи: дозволяють отримати глибинну інформацію про думки та почуття учасників проєкту;

– інтерв'ю: індивідуальні інтерв'ю з ключовими учасниками СКП (організаторами, волонтерами, партнерами) дозволяють отримати детальнішу інформацію про їхній досвід;

– спостереження: спостереження за поведінкою учасників під час заходів дозволяє оцінити атмосферу, рівень залученості та інші аспекти (Кравченко, 1996).

Комбіновані методи СКП:

– балансова карта: дозволяє оцінити проєкт за різними критеріями: фінансовими, клієнтськими, внутрішніми процесами та навчанням і розвитком;

– логічна модель: візуалізує логічні зв'язки між різними елементами СКП та дозволяє оцінити, наскільки результати відповідають поставленим цілям;

– метод аналізу критичних інцидентів: фокусується на аналізі конкретних ситуацій, які мали значний вплив на хід СКП.

Інші інструменти:

– оцінка за допомогою експертів: залучення експертів у відповідній галузі для оцінки СКП;

– порівняльний аналіз: порівняння результатів СКП з результатами інших подібних проєктів;

– аналіз документів: аналіз звітів, планів, протоколів засідань тощо (додатки Г, Д).

Вибір інструментів оцінки залежить від:

- цілей СКП: Які аспекти проєкту необхідно оцінити?
- ресурсів: Які ресурси доступні для проведення оцінки (час, гроші, людські ресурси)?
- часових рамок: Який період часу необхідно охопити оцінкою?
- характеру СКП: Який тип проєкту (культурний захід, освітній проєкт, громадська ініціатива)?

Залучення громади до процесу підведення підсумків СКП є невід’ємною частиною успішної реалізації будь-якої ініціативи. Це дозволяє отримати цінні зворотні зв’язки, підвищити прозорість СКП та зміцнити взаємодію з громадою.

Ось кілька ключових стратегій, які можна застосувати:

1. Створення відкритих каналів комунікації: онлайн-платформи: створити спеціальний розділ на веб-сайті СКП або в соціальних мережах для збору відгуків; анкети та опитування: роздавати анкети на заходах, розсилати їх електронною поштою або розміщувати онлайн; ящики для пропозицій: Розмістити ящики для пропозицій у місцях проведення заходів; гаряча лінія: забезпечити доступність телефонної лінії або електронної пошти для зворотного зв’язку (Додаток М).

2. Проведення відкритих форумів та дискусій. Круглі столи з представниками громади, експертами та волонтерами для обговорення результатів СКП; публічні презентації: провести публічні презентації звітів про результати проєкту, запросивши на них широку аудиторію; онлайн-вебінари: організувати обговорення результатів СКП з тими, хто не може відвідати очні заходи.

3. Залучення волонтерів. Створення робочих груп з волонтерів для збору та аналізу відгуків; делегування менеджером СКД завдань: доручати волонтерам проведення інтерв’ю, модерацію дискусій.

4. Використання інтерактивних інструментів. Створення онлайн-платформ для співпраці (інструменти типу GoogleDocs, Miro для спільного створення звітів та

аналізу даних); інтерактивні презентації, які дозволяють аудиторії брати активну участь в обговоренні.

5. Висвітлення результатів у ЗМІ. Прес-релізи про результати проєкту в місцевих ЗМІ; інтерв'ю представникам ЗМІ про досягнення СКП; публікації в блогах проєкту, де регулярно розміщується інформація про результати.

6. Визнання учасників: відзначення активних учасників СКП нагородами, грамотами або подяками; публічне визнання: згадати імена учасників у звітах, публікаціях, на веб-сайті проєкту (додатки Г, Д).

Приклади інструментів для збору відгуків:

- GoogleForms: для створення онлайн-анкет;
- Mentimeter: для проведення інтерактивних опитувань під час презентацій;
- Miro: для створення онлайн-дошок для збору ідей та коментарів;
- Slack, Teams: для організації онлайн-обговорень та спілкування.

Важливо пам'ятати про прозорість: бути відкритим до критичних зауважень та пропозицій; взаємодія: створити атмосферу, в якій учасники почуватимуться комфортно висловлювати свої думки; своєчасність: проводити оцінку проєкту своєчасно, щоб отримані результати можна було використати для подальшого розвитку; конкретність: формулювати питання в анкетах та опитуваннях чітко та зрозуміло.

Залучення громади до процесу підведення підсумків дозволяє:

- покращити якість проєкту: враховувати відгуки учасників для вдосконалення майбутніх ініціатив;
- підвищити довіру до проєкту: демонструвати прозорість і відкритість;
- зміцнити громаду: сприяти розвиткові відчуття спільності та відповідальності.

Етап підведення підсумків та подальшого розвитку є не менш важливим, ніж попередні, оскільки саме він дозволяє оцінити ефективність проєкту, виявити сильні та слабкі сторони, а також визначити напрямки для подальшого розвитку. Підведення підсумків: збір кількісних даних (кількість учасників, відвідувачів, витрачених коштів тощо); збір якісних даних (відгуки учасників, волонтерів, партнерів, аналіз соціальних мереж) (додатки З, К).

Аналіз результатів: порівняння фактичних результатів з запланованими; виявлення досягнень та проблем; оцінка ефективності різних заходів та активностей.

Оцінка впливу: оцінка впливу проєкту на громаду, культуру, соціальні зміни; вимірювання досягнення поставлених цілей.

Подальший розвиток. Формування висновків: систематизація отриманих даних та формулювання висновків; визначення причин успіхів та невдач.

Розробка рекомендацій:

- розробка рекомендацій щодо вдосконалення проєкту;
- визначення напрямів подальшого розвитку.

Планування наступних кроків:

- створення плану дій на майбутнє;
- визначення нових цілей та завдань.

Поширення результатів:

- публікація звіту про проєкт;
 - презентація результатів на конференціях, форумах;
- поширення інформації через соціальні мережі та інші канали комунікації.

Ключові питання для аналізу:

Чи досягнуто поставлені цілі проєкту?

Які фактори вплинули на успіх або невдачу проєкту?

Які уроки були вивчені?

Які зміни необхідно внести в наступні проєкти?

Як можна розширити аудиторію проєкту?

Які нові партнерства можна встановити?

Як забезпечити стале фінансування проєкту? (додаток К).

Можливі напрями подальшого розвитку:

- розширення географії проєкту: залучення нових громад, регіонів;
- розширення тематики: додавання нових тем та напрямків;
- удосконалення формату: зміна формату проведення заходів, використання нових технологій;
- створення мережі: об'єднання з іншими подібними проєктами;

- інституціалізація: створення організації, яка займатиметься реалізацією проєкту на постійній основі.

Важливість залучення громади на цьому етапі:

- спільне прийняття рішень із представниками громади, обговорення результатів проєкту та визначення подальших планів;
- створення умов для того, щоб учасники проєкту відчували свою причетність до його успіху;
- підвищення мотивації: заохочення учасників до подальшої співпраці.

Приклади інструментів для оцінки проєкту:

- опитування: збір відгуків учасників, волонтерів, партнерів;
- аналіз соціальних мереж: моніторинг обговорень, відгуків;
- спостереження: спостереження за поведінкою учасників під час заходів;
- експертна оцінка: оцінка проєкту незалежними експертами.

Прикладом реалізації такого СКП у процесі неформальної освіти можна назвати фестиваль пам'яті Самійла Величка, на засадах технології співробітництва, що проходив у Тахтаулівській філії Центру культури та дозвілля Полтавської міської територіальної громади, яка знаходиться в межах відповідного старостату (додаток В). У даному випадку філія правильно застосувала всі згадані технології та виступила організатором цього дійства, а Центр культури та дозвілля (далі ЦКД), як балансоутримувач філії, підтримав цю ідею, на основі анкетування, яке проводилось серед працівників та відвідувачів філії, адже найбільш поширеною відповіддю про бажані заходи у старостаті, було саме проведення козацького фестивалю (додаток В).

Провідним менеджером організаційного процесу стала завідувачка філії, яка встановила стійкі соціальні зв'язки з громадою та ретельно вивчила запити жителів старостату, постійно організовуючи круглі столи на різні теми, тематичні вечори відпочинку для різних вікових категорій, виставки умільців, стимулюючи старше покоління передавати досвід підростаючому через майстер-класи, заняття та ін. Як діючий менеджер, вона в своєму підпорядкуванні мала групу майбутніх фахівців-практикантів.

Організаторами було створено оргкомітет фестивалю, до якого увійшли працівники філії та школи, староста, місцеві підприємці, небайдужі жителі, працівники Полтавського краєзнавчого музею; вивчено та проаналізовано наявні в громаді ресурси, які лягли в основу фестивалю: пошуковий загін Тахтаулівського НВК ім. Самійла Величка «Чураївна»; Меморіальний комплекс українського козацтва у сусідньому селі, де ймовірно знаходяться останки літописця; місця козацької слави на території старостату, зв'язки з науковцями, що досліджують подібну тематику. Використовуючи метод «Картування», на мапі старостату були позначені місця, які мали відношення до теми фестивалю. При детальному аналізі було визначено, що при одноденному фестивалі задіяти всі локації не буде можливості, тому оргкомітетом було прийнято рішення оголосити фото конкурс «Батьківщина літописця в об'єктиві сьогодення», а для дітей – організовано конкурс малюнку «Дух козацтва». Розпочати фестиваль вирішили урочистостями на Меморіальному комплексі українського козацтва, за організацію яких відповідав пошуковий загін, підготувавши виставку унікальних матеріалів про Самійла Величка, виступ про земляка та його «Літопис» (Копієвська, 2014).

Серед жителів старостату організували конкурс на кращий логотип та ескіз брендованої продукції фестивалю, а також ідеї перехідного кубку. Як результат – в єдиному стилі були розроблені афіші, дипломи та банер фестивалю, а дерев'яну булаву на підставці було обрано головним кубком переможця. На волонтерів заходу поклали обов'язки зустрічі та реєстрації учасників, фото та відеозйомку, облаштування фотозон та локацій у фое.

Для фінансування фестивалю обрали три шляхи: з міського бюджету, зароблені кошти філії та кошти місцевих підприємців. Аби співпраця в цьому напрямку була взаємовигідною, під час фестивалю відбувся ярмарок-продаж крафтових виробників, а з місцевих підприємців – партнерів фестивалю, запропонували створити незалежне журі, яке мало можливість рекламувати свою продукцію та особисто вручати подарунки переможцям. Оргкомітетом було сформовано партнерську пропозицію та розіслано всім зацікавленим сторонам.

Промоція фестивалю проходила на сайті Полтавської міської ради, управління культури, на сторінках у соцмережах, у засобах масової інформації та інтернет виданнях. Учасників вирішили запросити зрізних старостатів, адже з часів утворення Полтавської міської територіальної громади через воєнний стан так і не було проведено «Фестиваль громад», де б представники старостатів могли познайомитись, представити свої досягнення, обмінятись напрацюваннями. На захід запросили першого заступника міського голови та заступника міського голови з питань розвитку територій, які відкрили фестиваль та подарували йому «Почесну книгу фестивалю», де всі охочі могли записати відгуки та побажання. Під час заходу відбулося знайомство із закладами мережі галузі культури, яка розширилась із моменту утворення Полтавської міської територіальної громади та спілкування старості жителів з представниками влади.

Серед конкурсних епізодів науковою групою оргкомітету, до якої входили майбутні фахівці, були визначені такі, які б мали відношення до козацької тематики та були цікаві глядачеві:

- перший конкурс фестивалю – конкурс «Презентаційний» (традиційно кожна команда себе презентує);
- другий конкурс «Каша – мати наша» (презентація рецепту козацької каші регіону учасниката частування глядачів);
- третій конкурс «Творчий» (демонстрація художніх номерів, пов'язаних з козацькою тематикою);
- четвертий конкурс «Бліц-турнір» (вікторина на знання історичних відомостей про Самійла Величка).

Особливої уваги заслуговувала організація простору фестивалю.

У фое філії розгорнули такі локації:

- виставка робіт місцевих художників, майстрів декоративно- ужиткового мистецтва, шкільного гуртка;
- продаж виробів місцевих майстрів;

- виставка – музей «Подорож крізь століття», організовувати працівники Полтавського краєзнавчого музею;
- майстер-клас з виготовлення козацької чайки;
- зона з дегустаціями «Козацька Полтавщина на смак»;
- благодійна локація продажу прикрас ручної роботи, кошти від продажу яких мали спрямувати на допомогу ЗСУ;
- тематичні фотозони;
- виставка конкурсних фоторобіт «Батьківщина літописця в об'єктиві сьогодення»;
- виставка малюнку «Дух козацтва».

Завданням студентів-практикантів стало висвітлення події на сайті міської ради, управління культури, сторінках у соцмережах, засобах масової інформації та інтернет виданнях (додаток В).

Найбільш ефективним для майбутніх фахівців вважаємо етап рефлексії, коли учасники та організатори змогли обмінятись враженнями, обговорити перспективи подальшого застосування креативних технологій. У ході неформального спілкування після завершення події були зроблені висновки про те що: в наступному році до джерел фінансування необхідно додати грантові кошти, старостам варто організувати підвіз учасників до місця проведення, провести тематичну конференцію з нагоди 355-річчя від дня народження літописця, пошуковому загону ініціювати «Самійлові читання», серед школярів організувати змагання з козацького вишколу. Заплановано підписання відповідних меморандумів та договорів.

Отже, проведення фестивалю продемонструвало значний потенціал технологій співтворчості в консолідації громади, популяризації локальної культури та зміцненні соціальних зв'язків. Завдяки використанню міжсекторної взаємодії, залученню влади, бізнесу та громадськості вдалося створити багатофункціональну платформу для діалогу, обміну досвідом і просування культурних ініціатив. Рефлексія організаторів і учасників фестивалю засвідчила важливість такого формату для розвитку громади, водночас виявивши перспективи подальшого вдосконалення організації, що включає

розширення фінансування, інтеграцію додаткових культурно-освітніх заходів і зміцнення партнерських зв'язків. Для майбутніх менеджерів соціокультурної роботи успішне проведення фестивалю стало підтвердженням ефективності громадоцентричних технологій у вирішенні соціокультурних завдань на місцевому рівні; діючі менеджери СКД з Полтавської міської ради та Терешківської ОТГ практично пройшли навчання до застосування ГПТ в професійній діяльності.

3.2. Хід і результати експериментальної роботи з упровадженням методики підготовки менеджерів СКД

Система діагностувальних чинників, за якими оцінювали ефективність авторської методики підготовки, містила в собі попередньо розроблені та описані критерії (діяльнісний, суб'єктний, інструментальний – за особистісними та професійними ознаками), відповідні їм показники, які оцінені за низьким, середнім, достатнім та високим логічними рівнями (розроблено в підрозділі 1.3).

Були встановлені такі завдання формульовального експериментального дослідження:

- впровадження моделей громадоцентричних професійних технологій підготовки майбутніх менеджерів СКД у практиці діяльності Полтавської та Терешківської громад і в освітньому процесі Олександрійського фахового коледжу культури і мистецтв;
- оцінювання експериментальної формульовальної роботи відповідно до критеріальних груп показників готовності менеджерів СКД та логічних рівнів її розвитку;
- перевірка ефективності пропонованої методики підготовки майбутніх і діючих фахівців менеджменту СКД у процесі неформальної освіти.

Початковий (теоретичний) етап формульовального експерименту мав на меті визначення стану сформованості готовності менеджерів СКД до моделювання й реалізації ГПТ.

Як підсумок початкового (теоретичного) етапу формувального експерименту отримано такі дані. Реалізація методики моделювання ГПТ та відповідного навчально-методичного комплексу підготовки майбутніх і діючих фахівців зумовила необхідність аналізу підсумкових результатів досліджуваних цілісної експериментальної групи, до якої входило 32 діючих менеджери СКД з обраних громад, за рівнями сформованості критеріальних показників готовності (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

Стан сформованості показників готовності менеджерів СКД до моделювання ГПТ на початковому (теоретичному) етапі формувального експерименту (у %) (складено авторкою)

Критерій готовності	низький	середній	достатній	високий	Середній приріст
	ЕГп	ЕГп	ЕГп	ЕГп	
Діяльнісний	37	38	14	11	14,8
Суб'єктний	39	37	14	10	14,00
Інструментальний	40	32	18	10	10,8

Найвищу динаміку зростання на початковому (теоретичному) етапі формувального експерименту констатовано за діяльнісним і суб'єктним показниками сформованості готовності – 14,8 % і 14,0 % відповідно; позитивну динаміку приросту також відмічено за інструментальними показниками (+10,8), причому спостережено рівнозначний приріст як особистісних (*діяльнісний* – відкритість до змін; уміння знаходити оптимальні рішення; здатність до ціле покладання цілеспрямованість; здатність оцінювати свої можливості та усвідомленість дій; *суб'єктний* – комунікабельність; емоційна стабільність; вольові риси (рішучість, наполегливість); *інструментальний* – соціальна активність; професійна ініціативність; готовність до ризику), так і професійних (*діяльнісний* – планування дій і проєктування; контакти з різними категоріями населення; досягнення професійно значущих компетентностей; *суб'єктний* – подолання ситуації й утруднення в СКД; суб'єкт-суб'єктна взаємодія з командою і партнерами; здатність до лідерства в робочих групах СКП; *інструментальний* – креативний професійний інструментарій СКД; успішні кейси реалізації СКД; власні методики проведення заходів та реалізації ГПТ) показників.

– позитивну динаміку розвитку діяльнісних та суб'єктних показників розвитку готовності менеджерів СКД обумовлено використанням у процесі підготовки комплексу теоретичних матеріалів, які містять сучасні підходи до моделювання ГПТ; позитивного ефекту досягнуто за рахунок включення майбутніх фахівців з менеджменту СКД в систему міжособистісних комунікативних відносин та їх активної участі у навчальній практиці в установах культури, освіти та громадських об'єднаннях. У цьому контексті варто відмітити змісту та інтеграційно-практичну сутність навчально-методичного забезпечення, розробленого у 2 розділі роботи;

– стан розвитку діяльнісних показників у межах позитивного приросту +14,0% пояснюємо використанням практичних занять з проєктування ГПТ співробітництва та анімації, а також контактами з різними категоріями населення громад – від дітей молодшого шкільного віку до людей старших поколінь.

Як підсумок практико-орієнтованого етапу формувального експерименту констатовано найвищий приріст результатів за інструментальними показниками сформованості готовності менеджерів СКД до моделювання ГПТ, що виражається у середньому прирості + 21,3 %; високі показники приросту відмічаються також за діяльнісними показниками – 17,8 %; середні показники виявлено за суб'єктивним (+ 14,5 %), критерієм, що пояснено певною емоційною нестабільністю деяких учасників експерименту (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Розвиток показників готовності менеджерів СКД до моделювання ГПТ на практико-орієнтованому етапі формувального експерименту (у %) (складено авторкою)

Критерій готовності	низький		середній		достатній		високий		Середній приріст
	Полт.	Тер.	Полт.	Тер.	Полт.	Тер.	Полт.	Тер.	
Діяльнісний	34	27	30	23	18	24	18	26	17,8
Суб'єктивний	34	25	29	26	23	28	14	21	14,5
Інструментальний	22	17	30	19	25	31	23	33	21,3

Узагальнюючи результати практико-орієнтованого етапу експерименту, вважаємо за необхідне зазначити, що підсумки цього етапу загалом підтвердили прогнозовані зміни готовності менеджерів СКД в обох територіальних громадах: суттєве зростання інструментальних показників розвитку готовності менеджерів СКД до моделювання ГПТ завдяки підвищенню їхньої соціальної активності, готовності до ризику, а також опануванню креативного професійного інструментарію всіх видів громадоцентричних професійних технологій, розробленню успішних кейсів реалізації СКД, власних методик проведення заходів та спільній діяльності в складах експериментальної групи. Позитивну динаміку інструментальних показників також пояснено взаємодією технологічних аспектів усіх обраних видів ГПТ – співробітництва, соціальної анімації, технології участі та іміджування – особистісного й інституційного).

Як результат заключного етапу формувального експерименту з розвитку готовності менеджерів СКД до моделювання ГПТ позитивну динаміку показників експериментальної групи за обома чинниками готовності (особистісним і професійним) відповідно всіх аспектів отримали діяльнісні показники, динаміку яких щодо обох територіальних громад наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Динаміка особистісних і професійних показників діяльнісного критерію на заключному етапі формувального експерименту (у %) (складено авторкою)

Показники готовності	низький		середній		достатній		високий		Середній приріст
	Полт.	Тер.	Полт.	Тер.	Полт.	Тер.	Полт.	Тер.	
відкритість до змін; уміння знаходити оптимальні рішення	27	18	23	16	24	33	26	33	19,9
здатність до ціле покладання, цілеспрямованість	27	19	24	18	25	32	24	31	17,3
здатність оцінювати свої можливості та усвідомленість дій	25	18	26	18	28	37	21	27	18,5
планування дій і проектування	35	16	24	17	23	41	18	26	29,8
контакти з різними категоріями населення	22	14	29	17	26	39	23	30	24,8
досягнення професійно значущих компетентностей	17	8	19	9	31	40	33	43	24,0

Констатовано, що найвищий приріст результатів на цьому етапі формувального експерименту виявлено за показником планування і проєктування дій, що виражається у середньому прирості +29,8 %; стабільно високі показники також відмічено за показником досягнення професійно значущих компетентностей (+ 24,8 %) та за якістю контактів з різними категоріями населення (+24 %); найнижчий приріст на цьому етапі мали показники здатності до цілепокладання (+ 17,3 %) та здатності оцінювати свої можливості й усвідомленість дій (+ 18,5 %) (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Динаміка діяльнісних показників сформованості готовності менеджерів СКД до моделювання ГПТ за результатами заключного етапу формувального експерименту (складено авторкою)

1 – відкритість до змін; уміння знаходити оптимальні рішення;

2 – здатність до ціле покладання цілеспрямованість;

3 – здатність оцінювати свої можливості та усвідомленість дій;

4 – планування дій і проєктування; 5 – контакти з різними категоріями населення;

6 – досягнення професійно значущих компетентностей

Узагальнення даних контрольного зрізу на заключному етапі формувального експерименту загалом підтвердило прогнозовані на початку етапу результати:

- найвищі абсолютні величини приросту даних формувального експерименту зафіксовано за діяльнісними показниками готовності менеджерів СКД до моделювання ГПТ, що пояснюємо впровадженням навчально-методичного забезпечення процесу неформальної підготовки (семінарів, тренінгів, практичних занять) та реалізацією завдань сертифікатної програми й СКП спільних масових заходів, таких, як фестивалі;
- зниження приросту на завершальному етапі за діялісно-особистісними показниками можна пояснити недостатньою схильністю членів експериментальної групи до рефлексії власної діяльності та її результатів.

Узагальнені показники динаміки сформованості готовності майбутніх менеджерів СКД до моделювання ГПТ на контрольному та експериментальному зрізах упродовж формувального експерименту за громадами представлено в табл. 3.4. і 3.5.

Таблиця 3.4

Узагальнені показники та рівні динаміки сформованості готовності менеджерів СКД до моделювання ГПТ до формувального експерименту (контрольний зріз)
(у %) (складено авторкою)

Критерій готовності	низький		середній		достатній		високий		Середній приріст
	Полт.	Тер.	Полт.	Тер.	Полт.	Тер.	Полт.	Тер.	
Діяльнісний	36	33	39	35	14	19	11	13	8,5
Суб'єктний	39	37	36	33	13	16	12	14	6,3
Інструментальний	44	39	31	30	16	21	9	10	6,5

Таблиця 3.5

Узагальнені показники та рівні динаміки сформованості готовності менеджерів СКД до моделювання ГПТ після формувального експерименту (експериментальний зріз)

ЕГ – початкове, ЕГ – контрольне у %

Критерій готовності	низький		середній		достатній		високий		Середній приріст
	ЕГп	ЕГк	ЕГп	ЕГк	ЕГп	ЕГк	ЕГп	ЕГк	
Діяльнісний	37	18	38	16	14	33	11	33	52,0
Суб'єктний	39	19	37	18	14	32	10	31	49,0
Інструментальний	40	18	32	18	18	37	10	27	43,8

Узагальнення та порівняння результатів упровадження методики підготовки майбутніх менеджерів СКД до моделювання ГПТ після експериментального зрізу засвідчили стабільно високі показники приросту за всіма критеріями сформованості: найвищі за діяльнісним (+ 52 %), дещо нижчі, але стабільні – за суб'єктним (+ 48 %), найнижчими показниками приросту в групі можна назвати показники інструментальні – середній приріст на рівні + 43,8 %, що можна пояснити дещо нижчою професійною ініціативністю та креативним потенціалом.

Таким чином, результати дослідження щодо стану сформованості рівнів та критеріальних показників готовності менеджерів СКД до моделювання ГПТ ілюструють їх відповідність загальній меті проведеного дослідження. Аналіз динаміки цих показників на різних етапах формувального експерименту дозволяє зробити висновок щодо ефективності розробленої методики відносно поставлених завдань на всіх етапах експерименту. Наступним завданням експериментальної роботи став розрахунок показників описової статистики (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Розрахунок показників описової статистики дослідження

Параметри	Контрольні показники до експерименту	Експериментальні показники до експерименту	Експериментальні показники після експерименту
Обсяг вибірки	4	4	4
Мінімум	46	50	42
Максимум	150	146	158
Інтервал	104	96	116
Сума	384	385	385
Середнє	96	96,3	96,3
Медіана	94	94,5	92,5
Дисперсія	2368,6667	2244,25	3249,5833

Результати емпіричного значення критерію Вілкоксона-Манна-Уїтні розраховано за формулою (3.1):

$$W_{\text{эмт}} = \frac{\left| \frac{N \cdot M}{2} - U \right|}{\sqrt{\frac{N \cdot M \cdot (N + M + 1)}{12}}} \quad (3.1)$$

Логічна послідовність операцій з визначення достовірності та відмінностей між порівнюваними вибірками експериментальних даних, які вимірюються у шкалі відношень, за допомогою критерію Вілкоксона-Манна-Уїтні описується так:

– розрахувати емпіричне значення критерію Вілкоксона-Манна-Уїтні ($W_{\text{емп}}$) за формулою (3.1) для порівнюваних вибірок;

– порівняти отримане значення з критичним значенням $W_{0,05} = 1,96$. Якщо $W_{\text{емп}} \leq 1,96$, то можна зробити висновок, що «характеристики порівнюваних вибірок збігаються на рівні значимості 0,05». У випадку $W_{\text{емп}} > 1,96$ можна стверджувати, що «різниця характеристик порівнюваних вибірок є статистично достовірними на рівні значимості 0,05, складаючи 95%» (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Результати розрахунку емпіричного значення критерію
Вілкоксона-Манна-Уїтні (ВМУ)**

Групи експерименту	КГ 1	КГ 2	ЕГ 1	ЕГ 2
КГ 1		Емпіричне значення критерію ВМУ 0, критичне 1,96 характеристики порівнюваних вибірок співпадають на рівні значимості 0,05	Емпіричне значення критерію ВМУ 0, критичне 1,96 характеристики порівнюваних вибірок співпадають на рівні значимості 0,05	Емпіричне значення критерію ВМУ 0, критичне 1,96 характеристики порівнюваних вибірок співпадають на рівні значимості 0,05
КГ 2	Емпіричне значення критерію ВМУ 0, критичне 1,96 характеристики порівнюваних вибірок співпадають на рівні значимості 0,05		Емпіричне значення критерію ВМУ 0,1443, критичне 1,96 характеристики порівнюваних вибірок співпадають на рівні значимості 0,05	Емпіричне значення критерію ВМУ 0, критичне 1,96 характеристики порівнюваних вибірок співпадають на рівні значимості 0,05
ЕГ 1	Емпіричне значення критерію ВМУ 0, критичне 1,96 характеристики порівнюваних вибірок співпадають на рівні значимості 0,05	Емпіричне значення критерію ВМУ 0,1443, критичне 1,96 характеристики порівнюваних вибірок співпадають на рівні значимості 0,05		Емпіричне значення критерію ВМУ 0, критичне 1,96 характеристики порівнюваних вибірок співпадають на рівні значимості 0,05
ЕГ 2	Емпіричне значення критерію ВМУ 0, критичне 1,96 характеристики порівнюваних вибірок співпадають на рівні значимості 0,05	Емпіричне значення критерію ВМУ 0, критичне 1,96 характеристики порівнюваних вибірок співпадають на рівні значимості 0,05	Емпіричне значення критерію ВМУ 0, критичне 1,96 характеристики порівнюваних вибірок співпадають на рівні значимості 0,05	

Визначення достовірності результатів експерименту за критерієм Крамера-Уелча проведено за формулою (3.2).

$$T_{эмт} = \frac{\sqrt{M \cdot N} | \bar{x} - \bar{y} |}{\sqrt{M \cdot D_x + N \cdot D_y}} \quad (3.2)$$

Алгоритм визначення достовірності і різниці порівнюваних вибірок для експериментальних даних, що виміряні в шкалі відношень, за допомогою критерію Крамера-Уелча полягає в наступному:

1. Розрахувати для порівнюваних вибірок $T_{эмт}$ – емпіричне значення критерію Крамера-Уелча за формулою (3.2);
2. Порівняти це значення з критичним значенням $T_{0,05} = 1,96$: якщо $T_{эмт} \leq 1,96$, то робимо висновок «характеристики порівнюваних вибірок співпадають на рівні

значимості 0,05»; якщо $T_{emp} > 1,96$, то розуміємо, що «достовірність розбіжностей характеристик порівнюваних вибірок становить 95%» (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Результати розрахунку емпіричного значення
критерію Крамера-Уелча

Групи експерименту	КГ 1	КГ 2	ЕГ 1	ЕГ 2
КГ 1		Емпіричне значення критерію Крамера-Уелча 0, критичне 1,96 характеристики порівнюваних вибірок співпадають на рівні значимості 0,05	Емпіричне значення критерію Крамера-Уелча 0,0074, критичне 1,96 характеристики порівнюваних вибірок співпадають на рівні значимості 0,05	Емпіричне значення критерію Крамера-Уелча 0,0067, критичне 1,96 характеристики порівнюваних вибірок співпадають на рівні значимості 0,05
КГ 2	Емпіричне значення критерію Крамера-Уелча 0, критичне 1,96 характеристики порівнюваних вибірок співпадають на рівні значимості 0,05		Емпіричне значення критерію Крамера-Уелча 0,009, критичне 1,96 характеристики порівнюваних вибірок співпадають на рівні значимості 0,05	Емпіричне значення критерію Крамера-Уелча 0,0078, критичне 1,96 характеристики порівнюваних вибірок співпадають на рівні значимості 0,05
ЕГ 1	Емпіричне значення критерію Крамера-Уелча 0,0074, критичне 1,96 характеристики порівнюваних вибірок співпадають на рівні значимості 0,05	Емпіричне значення критерію Крамера-Уелча 0,009, критичне 1,96 характеристики порівнюваних вибірок співпадають на рівні значимості 0,05		Емпіричне значення критерію Крамера-Уелча 0, критичне 1,96 характеристики порівнюваних вибірок співпадають на рівні значимості 0,05
ЕГ 2	Емпіричне значення критерію Крамера-Уелча 0,0067, критичне 1,96 характеристики порівнюваних вибірок співпадають на рівні значимості 0,05	Емпіричне значення критерію Крамера-Уелча 0,0078, критичне 1,96 характеристики порівнюваних вибірок співпадають на рівні значимості 0,05	Емпіричне значення критерію Крамера-Уелча 0, критичне 1,96 характеристики порівнюваних вибірок співпадають на рівні значимості 0,05	

Отже, результати математично-статистичних розрахунків засвідчують, що початкові контрольні показники співпадають, а кінцеві, отримані після впровадження експериментальних факторів – суттєво відрізняються, що підтверджує ефективність запропонованої методики підготовки майбутніх менеджерів СКД до моделювання ГПТ та статистичну достовірність отриманих результатів.

Висновки до третього розділу

У розділі запропоновано методи і приклади впровадження громадоцентричних педагогічних технологій у практиці підготовки менеджерів СКД; систематизовано результати експериментальної роботи з реалізації завдань неформальної освіти фахівців.

У процесі практичної реалізації завдань підготовки виокремлено методи моделювання ГПТ, які застосовуються як інструменти, необхідні менеджерам СКД у процесі неформальної освіти: матриця SWOT (для аналізу сильних і слабких сторін, можливостей та загроз для розвитку культурного життя громади); дерево цілей: слугує візуалізації стратегічних цілей та шляхів їх досягнення; ментальна карта, призначена для зображення взаємозв'язків між різними елементами моделі; структура розподілу робіт (Work Breakdown Structure, WBS) як зорієнтована на результат розбивка проєкту на менші компоненти; kanban – візуальний інструмент для управління завданнями, який допомагає візуалізувати робочий процес; таблиця Ганта, що візуалізує часові рамки проєкту, завдання та їх взаємозв'язки, зображується у вигляді діаграми, яку застосовують для ілюстрації плану, графіка робіт за будь-яким проєктом.

Запропоновано алгоритмізовану модель етапів, на яких можуть активно долучатися представники громади:

- ідея та концепція проєкту: збір ідей, проведення брейнштормів, анкетування, фокус-груп з представниками громади для збору ідей та визначення потреб;
- планування (створення детального плану проєкту, включаючи: розподіл завдань; визначення необхідних ресурсів; складання календарного плану; розробку бюджету; залучення волонтерів; пошук партнерів);
- реалізація СКП (підготовка необхідних матеріалів, оформлення приміщень, створення промо-матеріалів, проведення заходів: організація та проведення культурних заходів (виставки, фестивалі, майстер-класи тощо);
- оцінка та аналіз (збір відгуків від учасників проєкту, волонтерів, партнерів);
- підведення підсумків та подальший розвиток (підготовка звіту про результати проєкту);
- визначення ролей волонтерів та представників громади: ініціатори, організатори, виконавці, промоутери, учасники.

Спеціальні заняття було присвячено методам оцінка СКП. *До кількісних методів оцінки належать:* анкети та опитування, статистичний аналіз менеджером СКД, соціальні мережі. *Якісні методи оцінки:* фокус-групи: дозволяють отримати глибинну інформацію про думки та почуття учасників проєкту; інтерв'ю: індивідуальні

інтерв'ю з ключовими учасниками СКП (організаторами, волонтерами, партнерами) дозволяють отримати детальнішу інформацію про їхній досвід; спостереження: спостереження за поведінкою учасників під час заходів дозволяє оцінити атмосферу, рівень залученості та інші аспекти (Кравченко, 1996). *Комбіновані методи СКП*: балансова карта – дозволяє оцінити проєкт за різними критеріями (фінансовими, клієнтськими, внутрішніми процесами та навчанням і розвитком); логічна модель – візуалізує логічні зв'язки між різними елементами СКП та дозволяє оцінити, наскільки результати відповідають поставленим цілям; метод аналізу критичних інцидентів – фокусується на аналізі конкретних ситуацій, які мали значний вплив на хід СКП. *Інші інструменти*: оцінка за допомогою експертів; порівняльний аналіз; аналіз документів. *Інструменти для збору відгуків*: GoogleForms: для створення онлайн-анкет; Mentimeter: для проведення інтерактивних опитувань під час презентацій; Miro: для створення онлайн-дошок для збору ідей та коментарів; Slack, Teams: для організації онлайн-обговорень та спілкування.

Важливим для ефективності підготовки стало заняття з розробки рекомендацій щодо вдосконалення проєкту; визначення напрямів подальшого розвитку; планування наступних кроків: створення плану дій на майбутнє; визначення нових цілей та завдань; поширення результатів: публікація звіту про проєкт; презентація результатів на конференціях, форумах; поширення інформації через соціальні мережі та інші канали комунікацій. На заняттях із діючими менеджерами СКД детально розглянуті зразки реалізації СКП, такі як фестивалі: наприклад, фестиваль пам'яті Самійла Величка, проведений у Тахтаулівській філії Полтавської міської територіальної громади за активної участі членів науково-практичного семінару.

У результаті проведеної експериментальної роботи з використанням розроблених на теоретичному рівні критеріїв і показників, а також із застосуванням логічних рівнів (низького, середнього, достатнього, високого) визначення готовності менеджерів СКД до моделювання громадоцентричних професійних технологій було використано та з'ясовано ефективність пропонованої методики СКП при застосуванні можливостей неформальної освіти. На базі Центру культури і дозвілля Полтавської міської територіальної громади було організовано постійний семінар керівників

закладів культури та залучено до нього менеджерів СКД Теришківської ОТГ (усього – 32 особи).

Були встановлені такі завдання формувального експериментального дослідження:

- впровадження моделей громадоцентричних професійних технологій підготовки майбутніх менеджерів СКД у практиці діяльності Полтавської та Терешківської громад і в освітньому процесі Олександрійського фахового коледжу культури і мистецтв;

- оцінювання експериментальної формувальної роботи відповідно до критеріальних груп показників готовності менеджерів СКД та логічних рівнів її розвитку;

- перевірка ефективності пропонованої методики підготовки майбутніх і діючих фахівців менеджменту СКД у процесі неформальної освіти.

Початковий (теоретичний) етап формувального експерименту мав на меті визначення стану сформованості готовності менеджерів СКД до моделювання й реалізації ГПТ; було проведено 5 теоретичних занять у формі лекцій та єврейських бесід.

У підсумку практико-орієнтованого етапу формувального експерименту, після оцінки низки СКП, запропонованих учасниками експериментальних груп, констатовано найвищий приріст результатів за інструментальними показниками сформованості готовності менеджерів СКД до моделювання ГПТ, що виражається у середньому прирості + 21,3 %; високі показники приросту відмічено також за діяльнісними показниками – 17,8 %; середні показники виявлено за суб'єктивним (+ 14,5 %), критерієм, що пояснено певною емоційною нестабільністю та низькою рефлексивністю деяких учасників експерименту.

Узагальнюючи результати практико-орієнтованого етапу експерименту, вважаємо за необхідне зазначити, що підсумки цього етапу загалом підтвердили прогнозовані зміни готовності менеджерів СКД в обох територіальних громадах: суттєве зростання інструментальних показників розвитку готовності менеджерів СКД до моделювання ГПТ завдяки підвищенню їхньої соціальної активності, готовності до

ризик, а також опануванню креативного професійного інструментарію всіх видів громадоцентричних професійних технологій, розробленню успішних кейсів реалізації СКД, власних методик проведення заходів та спільній діяльності в складах експериментальної групи. Позитивну динаміку інструментальних показників також пояснено взаємодією технологічних аспектів усіх обраних видів ГПТ – співробітництва, соціальної анімації, технології участі та іміджування (особистісного й інституційного).

Узагальнення та порівняння результатів упровадження методики підготовки майбутніх менеджерів СКД до моделювання ГПТ після експериментального зрізу засвідчило стабільно високі показники приросту за всіма критеріями сформованості: найвищі за діяльнісним (+ 52 %), дещо нижчі, але стабільні – за суб'єктивними (+ 48 %), найнижчими показниками приросту в групі можна назвати показники інструментальні – середній приріст на рівні + 43,8 %, що можна пояснити загалом задовільними професійною ініціативністю та креативним потенціалом. Дані математично-статистичних розрахунків засвідчили, що початкові контрольні показники істотно відрізняються від кінцевих, отриманих після впровадження експериментальних факторів, що підтверджує ефективність запропонованої методики підготовки майбутніх менеджерів СКД до моделювання ГПТ.

ВИСНОВКИ

У дослідженні наведено методолого-теоретичне обґрунтування та нове вирішення проблеми підготовки майбутніх менеджерів СКД до моделювання громадоцентричних професійних технологій.

Відповідно до представленої мети та сформованих завдань під час наукового пошуку отримано такі основні результати:

1. Визначено методолого-теоретичні засади підготовки майбутніх та діючих менеджерів СКД до моделювання громадоцентричних професійних технологій. На основі аналізу праць зарубіжних та вітчизняних учених виокремлено провідні наукові підходи як методологічні основи дослідження: *соціально-просвітницький науковий підхід* (Т. Азарова, Дж. Бопп, М. Бопп, А. Кратко, Н. Максимовська, Р. Патнем, О. Чернишенко, Р. Уоррен, Е. Якуба та ін.); *культурологічний науковий підхід* (В. Виткалов, С. Виткалов, А. Капліна, Л. Кравченко, О. Чернявська, О. Чусова та ін.); *громадоцентричний науковий підхід* (Л. Абрамов, О. Василенко, М. Ключко, М. Мартинюк, Л. Прокопович, О. Петінова, О. Щербина-Яковлева та ін.); *середовищний науковий підхід* (В. Борщевський, С. Войнаренко, А. Грушина, М. Дацишин, Т. Сметанюк, Т. Філіна та ін.); *технологічний науковий підхід* (І. Бондаренко, А. Гордійчук, С. Ілляшенко, А. Колодка, Н. Трамбовецька та ін.); *фасилітаційний науковий підхід* (О. Лук'яненко, К. Крепак, В. Оніпко, Л. Тарасов, Л. Теремінко та ін.); *компетентнісний науковий підхід* (Р. Винничук, М. Гриньова, Є. Іванченко, Л. Лебедик, В. Стрельников, П. Хоменко та ін.).

З'ясовано, що провідними сучасними концепціями підготовки менеджерів СКД можна розглядати Цілі сталого розвитку суспільства, запропоновані ООН, концепцію розвитку соціального капіталу громад, теорію крос-культурного менеджменту та його практичні надбання, а педагогічна сутність місії та функцій фахівця виявляється в його діяльності як вихователя, викладача (того, хто навчає), ученого (дослідника), керівника команд, експерта, фасилітатора (наставника).

2. Обґрунтування видів і типів громадоцентричних професійних технологій менеджера СКД дозволило структурувати ці креативні соціокультурні практики наступним чином: *технологія співтворчості*, для якої основою слугують масові заходи,

спрямовані на задоволення культурних та рекреаційних потреб, що сприяє самореалізації особистості в усіх видах СКД та передбачає моделювання таких складових: максимальне залучення всіх зацікавлених сторін; співпрацю штатних працівників та зацікавлених осіб; створення ініціативної групи; вибір ефективних джерел та способів комунікації; налагодження соціального партнерства та стійких партнерських зв'язків; логістику та правове забезпечення обраних заходів; *участі через залучення* – ГПТ, важлива для формування соціального капіталу громади своєю системою дій, методів, інструментів та механізмів долучення громадян до визначення й вирішення їхніх проблем та адвокації інтересів у громаді; ідея залучення полягає в тому, щоб усі громадяни, незалежно від статі, віку національності, стану здоров'я, тощо мали певні повноваження щодо рішень, які впливають на їхнє життя; *соціокультурного іміджування*, котре має на меті створення певного образу, крізь призму якого громадянин сприймає себе та оточення, оцінюючи та вдосконалюючи власні стратегії взаємодії із соціумом чи його окремими представниками; *соціальної анімації* як технології формування СКГ, що є особливим видом дозвіллевої діяльності соціальних груп та окремих індивідів, завдання якого полягає у подоланні соціального та культурного відчуження з метою усунення особистісної соціальної дезінтеграції, реабілітації критичних станів людини, допомоги в творчій самореалізації.

3. Розроблено методику підготовки менеджерів СКД до моделювання громадоцентричних професійних технологій на засадах соціокультурного проєктування з використанням методів *інноваційного маркетингу* (event-маркетинг; вірусний маркетинг; маркетингові Інтернет-технології; ребрендинг; крос-маркетинг; маркетинг-бекстейдж; shockvertising; мобільний маркетинг; прямий маркетинг; виставкова діяльність); *реклами* (репортажі в ЗМІ, флаєри, відеоролики, афіші, буклети, презентації, соціальні мережі); *стимулювання попиту* (експозиції, демонстрації, розважальні заходи, розіграші подарунків, лотереї, спеціальні пропозиції, промоакції); *зв'язків з громадськістю* (семінари та воркшопи, прес-релізи, організація благодійних акцій, лобіювання, зв'язок з місцевими органами влади); *персональних пропозицій* (галузеві ярмарки та виставки, тематичні міні-конкурси, майстер-класи); *навчально-методичного забезпечення* реалізації пропонованої авторської методики у формах планів науково-

практичних семінарів, сертифікатних програм, зразків соціокультурних проєктів для майбутніх і діючих менеджерів СКД.

4. Експериментально перевірено авторську методику неперервної підготовки майбутніх і діючих менеджерів СКД в Олександрійському фаховому коледжі культури і мистецтв Кіровоградської області для забезпечення якісної професійної підготовки і неперервної освіти фахівців спеціальності 028 Менеджмент соціокультурної діяльності, що містить актуальний зміст та інноваційні теоретичні й практичні знахідки в проблематиці громадоцентричних технологій майбутніх і діючих менеджерів СКД; кваліфіковано технології на групи та запропоновано шляхи забезпечення їх реалізації в діяльності закладів культури міських і сільських громад у Полтавській міській територіальній громаді та Терешківській ОТГ (на базі Центру культури і дозвілля, м. Полтава) в процесі проведення фокус-груп, семінарів, тренінгів, апробовано та широко представлено шляхи реалізації громадоцентричних технологій в діяльності 17-ти закладів культури старостатів Полтавської міської територіальної громади, зокрема, під час інтерактивних занять на тему «Сучасний менеджмент у сфері культури», «Фандрейзинг», «Соціальний капітал громади», «Соціальний імідж» та інші й відповідних форм неперервної неформальної підготовки.

Провідними напрямками впровадження результатів дослідження в роботу вітчизняних закладів культури і громадських інституцій визначено **освітньо-виховний** (заходи, присвячені формуванню довіри та взаємопорозуміння в громаді, налагодження гуманних комунікацій, підтримка та фасилітація у відносинах) та *соціально-партнерський* (залучення більшості членів громади до прийняття рішень, проведення масштабних заходів, формування місцеврї, регіональної, національної ідентичності на засадах взаємоповаги, міжетнічної толерантності, включеності всіх, незалежно від віку, статі, соціальних шарів та етносів).

Перспективні напрями подальших наукових досліджень охоплюють розробку універсальних і адаптивних моделей впровадження ГПТ для різних типів громад, що враховують їхні унікальні соціокультурні, економічні та географічні особливості; окремої уваги варто в процесі фахової підготовки надати вивченню впливу таких

технологій на соціальну згуртованість і культурну ідентичність у громадах різних масштабів. Подальші розвідки можуть також зосереджуватись на оцінці ефективності міжсекторної співпраці у довготривалих проєктах, дослідженні інноваційних інструментів громадської участі, а також розробці методології оцінювання впливу соціокультурних ініціатив на рівень життя та соціальну інтеграцію громад. Предметом подальших наукових розвідок може стати дослідження якості підготовки фахівців СКД до використання креативних технологій у соціокультурній сфері через удосконалення освітнього середовища навчальних закладів та формування навичок міжсекторної взаємодії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Д. Стратегічне ринкове управління: [Пер. з англ.]. 7-е вид. 2007. 496 с.
2. Абрамов Л. К. Центр місцевої активності для розвитку громади. Кіровоград : ІСКМ. 2012. 144 с.
3. Абрамов, Л. К. Соціальний капітал – індикатор розвитку громади. В кн. Центр місцевої активності на базі будинку культури: методологія та технологія розвитку територіальної громади. Кіровоград: ІСКМ. 2010. С. 45-55.
4. Азарова Т. В. Соціальний капітал – індикатор розвитку громади. 2015. Взято з: <https://www.lac.org.ua/sotsialnyj-kapital-indykator-rozvytku-hromady-2/>
5. Азарова Т. В., Абрамов Л. К. Центр місцевої активності на базі будинку культури: методологія та технологія розвитку територіальної громади. Кіровоград. ІСКМ. 2010. 120 с.
6. Азарова Т. В., Абрамов Л. К. Ресурсне забезпечення громадських ініціатив. Кіровоград. ІСКМ. 2008. 100 с.
7. Альткорн Дж. Керування іміджем підприємства в часі. *Маркетинг і ринок*. 2001. № 6. С. 3.
8. Документи другого Ватиканського собору. 2014. Взято з: <http://katekhytyka-6.blogspot.com/p/2inter-mirifica19632014.html>
9. Ареф'єва О. В. Крос-культурний менеджмент як детермінанта формування конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 20 (1). С. 19-22.
10. Бабушка Л. Фестивація та карнавалізація: проблема дискурсивності в сучасній культурі. *Journal of Tchaikovsky National Music Academy of Ukraine*. Вип. 1. 2019. С. 113-122.
11. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технологія, техніка паблікрілейшнз. К. : МАУП. 2005. 440 с.
12. Безкоровайна Н. О., Лещенко Л. П., Шамхалова Н. А. Концептуальні напрямки кроскультурних досліджень. *Стратегії міжкультурної комунікації в мовній освіті сучасного ВНЗ* : зб. матер. III міжнарод. наук.-практ. конф. Київ : КНЕУ. 2017.

С. 126-129.

13. Бех І. Д. Виховання особистості : у 2 кн. Київ: Либідь. 2003. Кн. 1 : Особистісно-орієнтований підхід: теоретико-технологічні засади. 280 с.

14. Бондаренко І. С. Іміджологія у системі гуманітарних знань: культурно-освітні стратегії. Монографія. Запорізький національний університет. Запоріжжя. 2016. 315 с.

15. Бондаренко І.С. Іміджологія: психологія іміджу. Навч.-метод. посіб. Запоріжжя. ЗНУ. 2014. 122 с.

16. Бондаренко С. М., Ліфар К. В. Імідж організації: сутність, зміст та основні етапи формування. *Технології та дизайн*. 2014. № 2(11). С. 1-8.

17. Борщевський В., Вдович П., Дацишин М. Роль місцевих органів влади у залученні приватних інвестицій. *Інвестиційна політика в Україні на регіональному рівні. Економічні есе*. 2003. Вип. 16. С. 43.

18. Борщевський В., Дацишин М. Інвестиції як ресурс для місцевого розвитку. К.: Інститут реформ. 2005. 74 с.

19. Василенко О. В. Неформальна освіта дорослих: нове соціально-освітнє явище. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*. 2013. Вип. 7. С. 35-44.

20. Ващенко А. М. Формування професійної мобільності майбутніх офіцерів у процесі навчання у вищих військових навчальних закладах. Дис. канд. пед. наук : 13.00.04. Одеса. 2006. 183 с.

21. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / уклад. іголов. ред. В. Т. Бусел. Київ-Ірпінь : Перун. 2005. 1728 с.

22. Винничук Р. Констатувальне дослідження аксіологічних засад підготовки магістрів гуманітарної галузі в університетах. *Педагогічні науки*. 2022. № 80. С. 106-113.

23. Винничук Р. Психолого-педагогічний та філософсько-освітній дискурс проблеми підготовки магістрів гуманітарної галузі на аксіологічних засадах. *Ukrainian professional education = Українська професійна освіта*. 2022. Вип. 11. С. 83-91.

24. Виткалов С. В. Фестивальний рух як культурний феномен сучасності: аналіз регіонального вектора. *Культура України*. 2016. Вип. 52. С. 182-190.

25. Виткалов С. В., Виткалов В. Г. Сучасна інструментальна практика: культурно-мистецький аспект трансформаційних змін. *Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку*. 2020. Т. 34. № 34. С. 265-270.
26. Вінічук І. М. Проблеми формування сучасної вербальної системи соціокультурних комунікацій України в умовах посилювання глобалізаційних процесів. *Наукові записки Інституту журналістики Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Вип. 48. С. 16-22.
27. Войнаренко С. М. Інноваційні маркетингові технології як напрям підвищення ефективності комунікацій. *Економіка: реалії часу*. 2013. Вип. 5 (10). С. 70-74.
28. Воробйова Н. П. Інновації в системі формування парадигми менеджменту. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2017. № 11. С. 151-156.
29. Воробйова Н. П. Організаційна культура в системі менеджменту. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2013. № 1. С. 46-48.
30. Гальчинський А., Геєць В., Кінах А. Інноваційна стратегія українських реформ. К.: Знання. 2012. 336 с.
31. Герасимчук З. В. Стимулювання сталого розвитку регіону: теорія, методологія, практика. Монографія. Луцьк: РВВ ЛНТУ. 2011. 515 с.
32. Герешко О., Мартинюк М. Менеджмент соціокультурної діяльності. *Актуальні проблеми гуманітарних наук*. 2020. Вип. 34. С. 22-28.
33. Глобальні цілі сталого розвитку до 2030 року (відповідно до резолюції Генеральної Асамблеї ООН «Перетворення нашого світу: Порядок денний розвитку у галузі сталого розвитку на період до 2030 року»: схваленої 25 вересня 2015 року, A/RES/70/1).
Взято з:
<http://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/sustainabledevelopment-goals.html>
34. Голець Т.А. Завдання крос-культурного менеджменту. *Міжнародна стратегія економічного розвитку регіону : тези доповідей міжнарод. наук.-практ. конф. Суми :СумДУ. 2010. С. 68-69.*
35. Голуб Т. Л. Науково-дослідницька компонента університетської освіти в

світлі Болонського процесу. Вища освіта України. К.: Гнозис. 2010. Т. 1 (19). С. 218-226.

36. Гончаренко С. У. Український педагогічний словник. К.: Либідь. 1997. 375 с.

37. Гордійчук А. М., Чепелюк В. А. Мистецький менеджмент і маркетинг в структурі арт-індустрії. Наука, освіта, суспільство: інструменти і механізми сучасного інноваційного розвитку. Матер. IV міжнар. наук.-практ. конф. Київ : ГО Інститут інноваційної освіти. 2018. С. 71-72.

38. Гринько В. О. Психологічні засади розвитку професійної мобільності викладача вищої школи. Автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.07. Київ. 2012. 20 с.

39. Грицькова Н. В. Професійна мобільність фахівця: сутність та структура. *Вісник Луганського національного університету ім. Т. Шевченка. Педагогічні науки*. Луганськ. 2010. № 12 (199). С. 27-31.

40. Громади України: на шляху відродження / відп. за вип. К. Гуриєнко. К.: Ай-Бі. 2002. 248 с.

41. Грушина А. І. Особливості організації системи менеджменту сфери культури і мистецтв. *Вісник КНУКіМ*. 2018. № 1. С. 53-63.

42. Даниленко Л.І. Інноваційний менеджмент. Навч. посібник. К.: Главник. 2006. 144 с.

43. Денисенко Н. Г. Теоретичні і методичні засади формування професійної мобільності майбутніх учителів фізичної культури. Дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.04. Київ. 2021. 610 с.

44. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки. 2020. Взято з: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

45. Дичківська І. М. Інноваційні педагогічні технології. К.: Академвидав. 2004. 352 с.

46. Добровольський Ю., Добровольський В., Зарічанський О. Особливості структури професійної мобільності викладача вищого військового навчального закладу. *Військова освіта*. 2020. № 1 (41). С. 117-126.

47. Долженков О. В., Сакалюк О. М. Крос-культурний менеджмент у закладах освіти. *Наука і освіта*. 2018. № 4. С. 43-48.
48. Дячок Н. В. Мобільність педагога як шлях реалізації положень нової концепції педагогічної освіти. *Освітологічний дискурс*. 2019. №1-2 (24-25). С. 128-140.
49. Дячук В. П. Іміджологія. Соціокультурний вимір. Навч.посіб. К.: Ліра-К. 2017. 308 с.
50. Енциклопедія освіти / гол. ред. В. Г. Кремень. К.: Юрінком Інтер. 2008. 1040 с.
51. Заїка Г. Формування іміджу організації в сфері музейної діяльності. *Культурні та мистецькі студії XXI століття: науково-практичне партнерство: матер. міжнарод. М-во культ. України; Нац. акад. кер. кадрів культ. і мистец. К.: НАКККиМ*. 2019. С. 41-42
52. Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014. № 1556-VII. Взято з: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.
53. Закон України «Про культуру». 2011. Взято з: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text>
54. Закон України «Про музеї та музейну справу»: за станом на 28 лист. 2009 р. / Верховна Рада України. Офіц. вид. К.: Парлам. Вид-во. 2010.
55. Закон України «Про освіту». 2017. Взято з: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
56. Заславская Т. И. Трудовая мобильность как предмет экономико-социологического исследования. Новосибирск. Наука. 1974. 256 с.
57. Іванченко Є. А. Професійна мобільність майбутніх фахівців. Навч.-метод. посіб. Одеса.: СМІЛ. 2004. 120 с.
58. Ієвлєв О. М. Компетентності професійно-педагогічної мобільності майбутнього викладача в умовах магістратури. *Науковий часопис НПУ ім. М. П. Драгоманова. Педагогічні науки: реалії та перспективи*. 2018. Вип. 64. С. 105-111.
59. Ієвлєв О. М. Формування професійно-педагогічної мобільності майбутнього викладача засобами інноваційних педагогічних технологій. *Педагогіка*

формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. 2019. № 62. Т. 2. С. 93-97.

60. Інвестиції як ресурс для місцевого розвитку / Борщевський В., Дацишин М. та ін. К. : Інститут реформ. 2005. 74 с.

61. Інноваційний розвиток підприємства. Навч. посіб. / за ред. П. П. Микитюка. Тернопіль : ПП Принтер Інформ. 2015. 224 с.

62. Інструменти розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації влади / За заг. ред. В.М. Олуйко. К.: Ваіте. 2017. 432 с.

63. Капліна А. І. Крос-культурний менеджмент: цілі, завдання та перспективи дослідження. *Агросвіт*. 2024. № 5. С. 81-85.

64. Капліна А. І. Крос-культурний менеджмент у сформованій культурі комунікацій. *Агросвіт*. 2023. № 9-10. С. 71-76.

65. Капліна А. І. Формування крос-культурних компетенцій здобувачів як умова соціальної та професійної адаптації. *Агросвіт*. 2021. № 23. С. 49-53.

66. Капліна А., Кириченко Н. Крос-культурні аспекти управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2020. Вип. 10. Взято з: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8258>

67. Климанська Л. Про громаду та її соціальний капітал. 2017. Взято з: <http://www.dialog.lviv.ua/socialpartnership/articles/5/>.

68. Коваленко Є. Я. Ділова репутація менеджменту як ключовий чинник стратегічного розвитку підприємств соціально-культурного сервісу. *Економіка і менеджмент культури*. 2015. № 1. С. 59-66.

69. Коваленко О. М. Комунікаційний менеджмент як інструмент взаємодії соціально відповідального бізнесу і соціальної держави. *Актуальні проблеми державного управління*. 2012. № 1. С. 201-207.

70. Коваліско Н. В. Трудова мобільність в умовах регіонального ринку праці. Автореф. дис. ... канд. соціол. наук : 22.00.07. Львів, 1999. 20 с.

71. Кожемякіна Н. І. Соціально-педагогічні умови формування професійної мобільності майбутніх менеджерів-аграріїв. Дис. ..канд. пед. наук : 13.00.04. Ізмаїл. 2006. 167 с.

72. Колодій А. Сутність громадянського суспільства і механізми його вплив на політику: доповідь на заключній регіональній конференції проекту «Чемпіони громадянського суспільства». Львів. 2003. Взято з: <https://political-studies.com/?p=148>
73. Колодка А. В., Ілляшенко С. М. Імідж організації як економічна категорія: сутність, зміст, основні етапи формування. *Прометей*. 2012. № 2 (38). С. 164-170.
74. Компетентність саморозвитку фахівця: педагогічні засади формування у вищій школі / О. О. Біла та ін. Ізмаїл.: ІДГУ. 2007. 236 с.
75. Копієвська О. Р. Культурні традиції у формуванні національної ідентичності. *Актуальні проблеми історії, теорії та практики художньої культури. Зб. наук. праць*. Вип. XXXII. К.: Міленіум. 2014. С. 194-201.
76. Копієвська О. Р. Трансформаційні процеси в культурі сучасної України. Монографія. К.: НАКККиМ. 2014. 296 с.
77. Корженко В. В., Писаренко Ж. А. Вплив національної культури на формування моделі управління: методики крос-культурного менеджменту. *Актуальні проблеми державного управління*. 2009. № 1. С. 16-26.
78. Корієв М. Н., Коваленко А. В. Соціальна психологія. К. 1995. 399 с.
79. Кравченко В. О. Крос-культурний менеджмент в реалізації стратегії розвитку міжнародних компаній. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2018. Вип. 1. С. 47-52.
80. Кравченко Л. Приватно-громадське партнерство в збереженні історичних місць: проблеми і перспективи. Матер. І міжнарод. наук.-практ. форуму «*Основні цілі та стратегії сталого розвитку: проблеми та перспективи*». Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка. Полтава. 2024. С. 577-581.
81. Кравченко Л. М. Неперервна педагогічна підготовка менеджера освіти. Монографія. Полтава: Техсервіс. 2006. 422 с.
82. Кравченко Л. М. Професійна діагностика у системі післядипломного підвищення кваліфікації вчителя. Дис... канд. пед. наук. : 13.00.04. Полтавський держ. педагогічний ін-т ім. В. Г. Короленка. К. 1996. 224 с.
83. Кратко А. А., Якуба Е. А. Соціологія. Х.: Константа. 1996. 192 с.

84. Кремень В. Г. Освіта і наука в Україні – інноваційні аспекти. Стратегія. Розвиток. Результати. К.: Грамота. 2005. 448 с.
85. Крижко В. Антологія аксіологічної парадигми управління освітою: навчальний посібник. К.: Освіта України. 2005. 440 с.
86. Кузьменко О. В. Соціокультурний менеджмент як напрям наукового знання. *Вісник Харківської державної академії культури*. 2015. №47. С. 123-130
87. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Професійна мобільність та проблеми професіоналізації персоналу публічного управління : монографія. К. : НАДУ. 2018. 256 с.
88. Культура Полтави. Чинна політика і запитимістян. 2020. 208 с. Взято з : <https://iaa.org.ua/wp-content/uploads/2022/10/kultura-poltavy.-chynna-polityka-i-zapytymisty-an.-zvit.pdf>
89. Кун Т. Структура наукових революцій. К. : Port-Royal. 2001. 228 с.
90. Курбан О. В. Діагностика та моделювання PR-процесів : монографія. Київ. нац. ун-т культури і мистецтв. К.: Укр. конфедерація журналістів. 2012. 159 с.
91. Кучина Н. Фестиваль як феномен культури. *Культура України*. Вип. 65. 2019. С. 57-67.
92. Лебедик Л., Стрельніков В. Інтерактивні технології навчання майбутніх фахівців у сфері соціальної роботи. *Імідж сучасного педагога*. 2020. №4(193). С. 49-53.
93. Лебедик Л. Розвиток ключових компетентностей майбутніх фахівців мистецтва і позашкільної освіти. *Ukrainian professional education = Українська професійна освіта*. 2023. Вип. 14. С. 119-128.
94. Лесіна Т. М. Анімація як інноваційний напрям соціально- педагогічної роботи в Польщі. *Соціальна педагогіка: теорія та практика*. № 2. 2012. С. 101-106.
95. Ліфінцев Д. С. Формування корпоративної культури на основі концепції крос-культурного менеджменту. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 5. С. 23-26.
96. Лук'яненко О., Винничук Р. Традиційні та інноваційні педагогічні технології формування цінностей магістрів гуманітарної галузі у процесі професійної підготовки. *Ukrainian professional education = Українська професійна освіта*. 2022.

Вип. 12. С. 24-33.

97. Лук'яненко О., Крепак К. Практичний компонент професійної підготовки фахівців гуманітарної галузі під час вивчення історії музичного мистецтва. *Ukrainian professional education = Українська професійна освіта*. 2022. Вип. 11. С. 57-65.

98. Лукашевич М. П., Туленков М. В. Соціологія. Загальний курс : підручник. Київ : Каравела. 2004. 456 с.

99. Лях О. В., Ляшенко В. І., Кузьменко Н. В. Концепція інституційної підтримки інклюзивного підприємництва на регіональному рівні. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 2. С. 212-232.

100. Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию / пер. с англ. 2-е изд. Москва : Дело. 2001. 448 с.

101. Майборода Р. Професійна мобільність викладача як складова соціального капіталу. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Педагогічні науки*. 2018. № 3 (2). С. 189-192.

102. Максимовська Н. О. Анімація в сфері дозвілля як напрям соціально-педагогічної діяльності. *Соціальна педагогіка : теорія та практика*. № 1. 2012. 201 с.

103. Максимовська Н. О. Менеджмент креативних технологій у соціокультурній сфері. *Культура України*. 2022. Вип. 75. С. 30-36.

104. Маркова А. К. Психология профессионализма. Москва. Знание. 1993. 320 с.

105. Менеджмент соціокультурної діяльності як напрям наукового та технологічного знання: підруч. Ч. І. Дидактика, логіка, методологія / О. Ю. Щербина-Яковлева, Н. Д. Світайло, М. О. Ключко, А. М. Щербина. Суми : СумДУ. 2018. 207 с.

106. Михайленко О. Громадоцентричні технології в роботі менеджерів соціокультурної діяльності. *Витоки педагогічної майстерності*. 2024с. Вип. 34. С. 159-164.

107. Михайленко О., Шевченко Р. Фахова підготовка менеджерів соціокультурної сфери до застосування креативних технологій співпраці з громадою в професійній діяльності. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2024. №6 (140). С. 40-51.

108. Михайленко О. Креативні технології співпраці з громадою в роботі менеджерів соціокультурної діяльності. Матер. V всеукр. наук.-практ. конф. «Сучасні соціокультурні процеси: філософсько-аксіологічний аспект». Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка. Полтава. 2024а. С. 186-191.

109. Михайленко О. Соціальний капітал громади в контексті цілей сталого розвитку. Матер. I міжнарод. наук.-практ. форуму «Основні цілі стратегії сталого розвитку: проблеми та перспективи». Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка. Полтава. 2024b. С. 577-581.

110. Михайленко О., Кравченко Л. Менеджмент соціокультурної діяльності в контексті сталого розвитку соціального капіталу громад. *Українська професійна освіта = Ukrainian professional education*. 2024. № 16. С. 9-16.

111. Міжнародний благодійний фонд «Україна 3000» Взято з: <http://www.ukraine3000.org.ua/rus/yesterday/yesnews/8287.html>.

112. Міщура О. О., Хижняк М. О. Управління онлайн-репутацією: теоретичні засади та методичні підходи. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 4. С. 121-129.

113. Моніторинг громадської думки населення України: березень 2012 р. Український інститут соціальних досліджень ім. О. Яременка, Центр «соціальний моніторинг». Взято з: <http://www.uisr.org.ua/>

114. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року : затв. Указом Президента України від 25.06.2013 р. № 344. Взято з: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013#Text>.

115. Національний освітньо-науковий глосарій / ред. кол. В. Г. Кремень та ін. Київ: ТОВ «КОНВІ ПРІНТ». 2018. 524 с.

116. Ондрушек Д. Хрестоматия для некоммерческих организаций. Братислава. 2003. 312 с.

117. Оніпко В., Кравченко Л. Сучасні концепції підготовки викладачів професійної освіти: педагогічна підтримка та фасилітація. *Ukrainian professional education = Українська професійна освіта*. 2023. № 14. С. 9-18.

118. Орбан-Лембрик Л. Є. Соціальна психологія: навч. посіб. К.: Академвидав. 2005. 448 с.
119. Організація співробітництва територіальних громад в Україні : прак. посіб. К. 2017. 105 с.
120. Павелків Р. М. Загальна психологія: підручник. К.: Кондор. 2009. 576 с.
121. Панас Ю. В. Рефлексивні механізми професійної мобільності особистості. Дис. ... канд. психол. наук : 19.00.01. Луцьк. 2018. 224 с.
122. Патнем Р. Д. Творення демократії: традиції громадської активності в сучасній Італії; пер. з англ. В. Ющенко. К. : Вид-во Соломії Павличко «Основи». 2001. 301 с.
123. Педагогіка дозвілля : підруч. / упоряд. А. Воловик, В. Воловик. Харків. 1999. 470 с.
124. Педагогічна книга майстра виробничого навчання: навч.-метод. посіб. / Н. Г. Ничкало та ін. К. : Вища школа. 1994. 334 с.
125. Петінова О. Б., Опанасюк В. В. Теорія та історія соціокультурної діяльності: навч. посіб. Одеса. 2018. 78 с.
126. Петрушенко Ю. М. Місцевий розвиток за участі громади: монографія у 2 т. Суми. 2014. 399 с.
127. Пілецька Л. С. Професійна мобільність особистості: психологічний аспект аналізу. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*. 2013. №3(32). С. 197-202.
128. Попова Н. В., Шинкаренко В. Г. Крос-культурний менеджмент як механізм адаптації підприємств до сучасних умов розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. Вип. 54. С. 367-373.
129. Примак Т. О. Стратегії позиціонування у теорії маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 13-20.
130. Пріма Р. М. Професійна мобільність фахівця яку наукова проблема. *Вісник Черкаського університету. Педагогічні науки*. 2011. Вип. 206. С. 124-129.
131. Про охорону культурної спадщини: Закон України. 2000. Взято з: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-14#Text>
132. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»: указ Президента

України від 12 січня 2015 року № 5/2015. Взято з: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text>

133. Про затвердження Порядку визнання у вищій та фаховій передвищій освіті результатів навчання, здобутих шляхом неформальної та/або інформальної освіти від 08.02.2022 № 130. 2022. Взято з: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0328-22#Text>

134. Проєкт Стратегії розвитку культури в Україні на 2025-2030 роки. 2024. Взято з: https://kompkd.rada.gov.ua/news/main_news/76533.html

135. Проєктування педагогічного простору для стимулювання внутрішньої і зовнішньої мобільності учасників навчально-виховного процесу: методичні рекомендації / укл. Т. А. Кузьміч, К. М. Товстуха. Херсон : Вид- во ХДПУ. 2012. 87 с.

136. Прокопович Л.В., Прокопович П.І., Гратій Д.Р. Культ технологій як соціокультурний феномен. *The scientific heritage*. 2022. № 93(93). С. 18-21.

137. Професійна освіта. Словник : навч. посіб / уклад. С. У. Гончаренко та ін. К. : Вища школа. 2000. 380 с.

138. Рєпіна І. М. Європейське інклюзивне підприємництво: прикладні інструменти подолання бідності. Європейські студії в Україні: здобутки, виклики та перспективи : зб. матер. наук.-практ. конф. К. 2017. С. 282-286.

139. Рідкодубська Г. А. Професійна мобільність майбутнього працівника соціальної сфери: теорія та практика : монографія. Хмельницький : ФОП Мельник А. А. 2018. 296 с.

140. Романуха О. Роль крос-культурних комунікацій у менеджменті організацій. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. Взято з: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/103.pdf.

141. Савченко О. Удосконалення професійної підготовки майбутніх учителів початкових класів. *Початкова школа*. 2001. № 7. С. 11-16.

142. Сайфутдинова Е. В. К вопросу о профессиональной мобильности молодежи в условиях становления рыночных отношений. *Современное состояние и перспективы развития гуманитарных наук*. Одесса. 1997. Ч. II. С. 38-42.

143. Свирид І. Спеціальні події та event-технології як чинники інноваційного

розвитку культурно-дозвіллевої діяльності: організаційно-методичний аспект. *Українська культура: минуле, сучасне шляхи розвитку напряму «Культурологія»*. К. 2022. № 43. С. 72-77.

144. Семигіна Т. Робота в громаді: практика й політика. К. 2004. 180 с.

145. Скороход Н. Удосконалення структури системи професійного навчання державних службовців у контексті європейської інтеграції. *Проблеми трансформації системи державного управління в умовах політичної реформи в Україні*: матер. наук.-практ. конф. за міжнар. К. 2006. Т. 1. С. 299-300.

146. Сметанюк Т. І. Волонтерська активність громади. *Зб. наук.праць Кам'янець-Подільського державного університету*. Вип. 5. 2014. С. 186-195.

147. Солодка А. К. Теоретико-методичні засади крос-культурної взаємодії учасників педагогічного процесу вищих навчальних закладів. Автореф. дис. ... докт. пед. наук: 13.00.07. Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. К. 2016. 42 с.

148. Сорокин П. А. Человек. Цивилизация. Общество. М.: Академия. 1992. 544 с.

149. Соціолого-педагогічний словник / За ред. В. В. Радула. К.: «ЕксОб». 2004. 304 с.

150. Сушенцева Л. Л. Формування професійної мобільності майбутніх кваліфікованих робітників у професійно-технічних навчальних закладах : теорія і практика: монографія. Кривий Ріг.: Видавничий дім. 2011. 439 с.

151. Сушенцева Л. Проблема професійної мобільності у контексті міждисциплінарного підходу. *Теорія і методика професійної освіти*. 2011. №1.С. 3-11.

152. Тарасов Л. В. Соціокультурна анімація: принципи, завдання, зміст. *Вісник психосоціальної і корекційно-реабілітаційної роботи*. 2003. № 2. С. 59-66

153. Теремінко Л. Г. Формування готовності до професійної мобільності майбутніх фахівців з інженерії програмного забезпечення. Дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. К. 2020. 318 с.

154. Тодорова Н. Ю. Крос-культурний менеджмент. 2009. 330 с. Взято з: http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/2021/1/CCM_Todorova.pdf

155. Трамбовецька Н. Ідеї. Натхнення. Рішення: посібник для тренерів неформальної освіти. К.: Інша освіта. 2015. 70 с.
156. Триндюк В. А. Академічна мобільність студентської молоді: психолого-педагогічні проблеми. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2012. № 22 (4). С. 197-203.
157. Філатова Л. С., Околіта І. І. Кроскультурний менеджмент в міжнародному бізнесі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 2 (7). С. 8-12.
158. Філіна. Т.В. Маркетингова складова популяризації культурного продукту. *Питання культурології*. 2019. Вип. 35. С. 77-86.
159. Хорєв І. Теоретичні проблеми дослідження наукових засад професійної мобільності викладача вищої школи. *Вісник Львівського університету*. 2009. Вип. 25. Ч. 3. С. 242-249.
160. Цілі сталого розвитку: Україна: національна доповідь. 2017. Взято з: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=6f446a44-9bba-41b0-8642-8db3593e696e&title=NatsionalnaDopovid-tsiliStalogoRozvitku-Ukraina->
161. Чернищенко О. І. Соціокультурна анімація: міжнародний досвід, перспективи впровадження в Україні. *Вісник Черкаського університету. Науковий журнал. Педагогічні науки*. 2008. № 123. С.136-143.
162. Чернявська О. В. Підготовка фахівців з культурно-просвітницької роботи в середніх спеціальних навчальних закладах України (50-ті – кінець 80-х років ХХ ст.). *Імідж сучасного педагога*. 2020. № 1(190). С. 61-64.
163. Чернявська О., Тетянін І. Розвиток професійної культури студентів коледжів культури і мистецтв при вивченні дисциплін декоративно-прикладного мистецтва. *Ukrainian professional education = Українська професійна освіта*. 2023. Вип. 14. С. 89-96.
164. Чернявська О., Чечотка А. Народнопедагогічний аспект етнокультурного змісту навчальних практик майбутніх фахівців гуманітарної галузі. *Ukrainian professional education = Українська професійна освіта*. 2022. Вип. 11. С. 117-123.
165. Чусова О. М. Професійна мобільність майбутніх соціальних педагогів у процесі взаємодії з молодшими школярами девіантної поведінки. *Наукові записки*.

Психолого-педагогічні науки. Ніжин. 2012. № 6. С. 209-213.

166. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Організаційна культура як проблема кроскультурного менеджменту. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2014. Вип. 58. С. 53-63.

167. Шейко В. М. Теорія та історія культури: посіб. Харк. нац. ун-т ім. В. Н. Каразіна. Харків: ХДАК. 2010. 33 с.

168. Шпекторенко І. Поняття та структура феномену професійної мобільності державного службовця. *Університетські наукові записки*. 2007. № 4 (24). С. 467-472.

169. Щербина-Яковлева. О Менеджмент соціокультурної діяльності як напрям наукового та технологічного знання. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв*. 2019. Вип. 2 С. 71-78.

170. Як креативні простори підключають містян до культурних ініціатив.

171. Altkom J. Enter prisei magementa gementin time. «*Marketing and Market*». № 6. 2001. 324 p.

172. Amongo ther sunder theso-called new museology. See P. Vergo (ed.). *The New Museology*, Reaktion Books, London 1989. p. 21.

173. Beard M. Running a Public Relations Department. Kogan Page. 2007. 160 p.

174. Black J., Mendenhall M. Cross-culture training effectiveness: a revive and theoretical frame work for future research. *Academy of Management Review*. 1990. №15. pp. 1131-1136.

175. Curriden M. PressingYourPoint: ABA Journal. 2008. P. 60.

176. Daszkiewicz M. Creating a corporatebrand. 2014. 22 p.

177. Difonzo N, Prashant B. A Tale of Two Corporations: Managing Uncertainty During Organizational Change. *Human Resource Management*. 2008. v. 37. № 3-4.

178. Duncan O. D., Featherman D. L. Sociologi calbas kground and achievement. New-York – London : SeminarPress. 1972. 344 p.

179. Earley P., Christopher, Cristina B. Gibson Multinational Work Teams: A New Perspective. NewYork : Lawrence Erlbaum Associates. Inc. 2002. 352 p.

180. Erikson, R., Goldthorpe J. H. The constant flux. A study of class mobility inindustrial societies. Oxford : Clarendonpress. 1992. 429 p.

181. Evans S. Conflict can be positive. *Magazine*. 1992. № 37 (5). pp. 49-51.
182. Featherman D. L., Hauser R. M. A Refined Model of Occupational Mobility. New-York. 1978. 246 p.
183. French R. Cross-cultural Management in Work Organizations. Chartered Institute of Personnel and Development. 2007. 213 p.
184. Funakawa A. Transcultural Management. A New Approach For Global Organizations. Jossey-Bass. San Francisco. 1997.
185. Future of museums and libraries: A discussion guide. 2023 <https://www.imls.gov/publications/future-museums-and-libraries-discussion-guide>.
186. Gesteland R. R. Cross-cultural Business Behavior: Marketing, Negotiating and Managing Across Cultures. Copenhagen Business School Press. 1996. 244 p.
187. Gogolfest – multi disciplinary international festival of contemporary art. 2023. <https://www.festivalfinder.eu/festivals/annual-multidisciplinary-international-festival-of-contemporary-art-gogolfest>.
188. Greblikaite J., Daugeliene R. The growing need of cross-cultural management and ethics in business. *European Integration Studies*. 2010. Vol. 4. P. 148-152.
189. Griffin W. Fundamentals of Organization Management / W. Griffin, PWN. Warsaw. 1996. p. 87.
190. Grinceva N. Global trends in museum diplomacy. 2023. https://www.academia.edu/35591666/Global_Trends_in_Museum_Diplomacy.
191. Hall W. Managing cultures: Making strategic relationships work. Chichester, UK : John Wiley & Sons. 1995.
192. Hofstede G. Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills CA : Sage. 1980. 328 p.
193. Holden N. Cross-cultural Management: A Knowledge Management Perspective. 2002. http://books.google.com.ua/books?id=hSyTyclGdf8C&pg=PA271&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false.
194. Iles P., Zhang C.L. International Human Resource Management: A Cross-Cultural and Comparative Approach (Cipd Publications). CIPD – Kogan Page; 1st Edition. 2013. 440 p.

195. Kuhn R. *Frontiers of medical information sciences* Ed. New York etc.: Praeger. 2006.
196. Laurent A. The Cross-cultural Puzzle of International Human Resources Management. *Human Resources Management*. 1986. № 25 (1). P. 91-102.
197. Lukyanenko O., Dmytrenko V., Dmytrenko V. Religion and Atheism in Every day Day Life of the Ukrainian Educators in the 1920s-1930s. *Occasional Paper on Religion in Eastern Europe*. 2023. Vol. 43, Is. 9. P. 47-69.
198. Mead R. *Cross-Cultural Management Communication*. Chichester [etc.] : Wiley. 1993.
199. Merriam-Webster's Collegiate Dictionary. Eleventh ed. 2003. 1623 p.
200. Murdock G. P., White D. R. Standard Cross-Cultural Sample. *Ethnology*. 1969.
201. Museums: impact and value. *Cultural Trends*. vol. 15 (2006). No. 1. pp. 45-75.
202. Nancy J. A. *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston : Kent Publishing. 1986. <https://doi.org/10.1177/017084069001100415>.
203. Pomian K. *Zbieracze i osobliwości. Paryż – Wenecja XVI-XVIII wiek. Słowo/obrazoterytoria*. Gdańsk. 2012.
204. Porter M. E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press. 1985. 658 p.
205. Samodryn A., Patlaichuk O., Morgun V., Mokliak O., Aronova R., Lebedyk L. Methodological Foundations of Noosphere Education: Comprehension of Aggravated Relevance. *Revista romaneasca pentru educatie multidimensionala*. 2023. Vol.15. Is.2. P. 342-357.
206. Scott C. Museums and impact. Curator. *The Museum Journal*. vol. 46 2003. pp. 293-310.
207. Shaheen G., Tihic M., Abdul-Qadir E.-J. *Inclusive Entrepreneurship*. Conference: Society for Disability Studies At: San Jose. CA. 2011. Взято з: <https://www.yumpu.com/en/document/read/4518640/inclusive-entrepreneurship-burtonblatt-institute-at-syracuse>
208. Silverman L. *The social work of museums*. Routledge. London 2010. p. 13.
209. Spicer C. *Public Relations & Organizational Decision Making*. Lawrence

Erlbaum Associates. 2007.

210. The 2019 revision of the International Migrant Stock. <https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/data/estimates2/estimates19.asp>.

211. The Pocket Oxford Russian Dictionary. M. All World House. 2001. 623 p.

212. Thomas D.C. Cross-cultural management. California, Thousand Oaks: Sage Publications, Inc. 2008. 327 p.

213. Trigilia C. Social capital and local development, 'European Journal of Social Theory. vol. 4 (2001). pp. 430-432.

214. Vynnychuk R., Marukhovska-Kartunova O., Turenko V., Zarutskia O., Spivak L. Exploring contemporary socio-cultural shifts in Ukraine and the effect on strengthening national identity and resilience in times of war [Explorando los cambios socio culturales contemporáneos en Ucrania y sus efectos en el fortalecimiento de la identidad nacional y la resiliencia en tiempos de Guerra]. *Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias*. 2025. Vol. 41. Article number 1288.

215. Vytkaľov S., Petrova I., Skoryk A., Goncharova O., Vytkaľov V., Antipina I. Establishment of cultural industries in Ukraine: implementation of foreign practices [estabelecimento de indústrias culturais na Ucrânia: implementação de práticas estrangeiras]. *Journal of Law and Sustainable Development*. 2023. Vol.11, Is. 3. Article number e0813.

216. Vytkaľov S., Smyrna L., Petrova I., Skoryk A., Goncharova O. The image of the other in the cultural practices of modernity. *Filosofiya-philosophy*. 2022. Vol. 31. Is.1. P.19-29.

217. Wilcox D., Ault P., Agee W., Cameron G. Public Relations. 6-th ed. Addison-Wesley Pub. Co. 2008. 608 p.

218. Wragg D. The Public Relations Handbook / D.Wragg D. Oxford: Blackwell Business. 2006. 291p.

219. Warren R. The Good Community – What would it be? *Journal of the Community Development Society*. 1970. 1(1). P. 14-23.

220. Kenneth N., Heiko G. Patterns of Participation: Political and Social Participation in 22 Nations. Discussion Paper SP IV 2008. 201 p.

221. Gudie Bopp, Michael Bopp A Practical Guide to Building Sustainable Communities – Calgary: Alberta.1998. 168 p.
222. <http://resource.history.org.ua/item/0001740> с.209
223. <https://participedia.net/method/160>
224. <https://prometheus.org.ua/prometheus-free/kubernetes-basics/>
225. <https://www.edx.org>
226. https://thegrabcoupon.com/coursera-coupons/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQiA8q--BhDiARIsAP9tKI0iPHuHcq1B0WzTrXEsZwE_uXbnaBYaBmSs_L19_D-0TLIoG6nWo_awaAkVAEALw_wcB
227. <https://osvita.diia.gov.ua/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Список опублікованих праць за темою дослідження

Наукові праці, у яких опубліковані основні результати дисертації

1. Михайленко О. Громадоцентричні технології в роботі менеджерів соціокультурної діяльності. *Витоки педагогічної майстерності*. 2024. Вип. 34. С. 159-164.
2. Михайленко О., Шевченко Р. Фахова підготовка менеджерів соціокультурної сфери до застосування креативних технологій співпраці з громадою в професійній діяльності. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2024. №6 (140). С. 40-51.
3. Михайленко О. Креативні технології співпраці з громадою в роботі менеджерів соціокультурної діяльності. Матер. V всеукр. наук.-практ. конф. «Сучасні соціокультурні процеси: філософсько-аксіологічний аспект». Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка. Полтава. 2024. С. 186-191.
4. Михайленко О. Соціальний капітал громади в контексті цілей сталого розвитку. Матер. I міжнарод. наук.-практ. форуму «Основні цілі стратегії сталого розвитку: проблеми та перспективи». Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка. Полтава. 2024. С. 577-581.
5. Михайленко О., Кравченко Л. Менеджмент соціокультурної діяльності в контексті сталого розвитку соціального капіталу громад. *Українська професійна освіта = Ukrainian professional education*. 2024. № 16. С. 9-16.

Довідки про впровадження



«ОЛЕКСАНДРІЙСЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВ»
вул. Діброви, 47, м. Олександрія, Кіровоградська обл., 28000, тел./факс: (05235) 7-07-96,
e-mail: oukult@i.ua, сайт: <https://www.olexkkim.com>, код в СДРПОУ 02214691

10 березня 2023 року № 43

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Михайленко Оксани Володимирівни *«Підготовка майбутніх менеджерів
соціокультурної діяльності до моделювання громадоцентричних
професійних технологій»*, поданої на здобуття наукового ступеня доктора
філософії зі спеціальності 015 Професійна освіта (за спеціалізаціями)

Дослідження Михайленко Оксани Володимирівни виконане для
забезпечення якісної професійної підготовки і неперервної освіти фахівців
спеціальності 028 Менеджмент соціокультурної діяльності, містить актуальний
зміст та інноваційні теоретичні й практичні знахідки в проблематиці
громадоцентричних технологій майбутніх і діючих менеджерів СКД.
Дослідницею вдало кваліфіковано такі технології на групи та запропоновано
шляхи забезпечення їх реалізації в діяльності закладів культури міських і
сільських громад.

Матеріали дисертації О. В. Михайленко розглянуто на засіданнях
циклових комісій 028 Менеджмент соціокультурної діяльності,
029 Інформаційна, бібліотечна та архівна справа, схвалено їх і рекомендовано до
використання в освітньому процесі підготовки фахівців, а також в організації та
проведенні практичних семінарів для працівників будинків культури і клубів.



Директор коледжу _____

Іван БАРАНОВ



ПОЛТАВСЬКА МІСЬКА РАДА
ДЕПАРТАМЕНТ КУЛЬТУРИ, МОЛОДІ ТА СІМ'Ї

майдан Незалежності, 5, м. Полтава, 36003
тел./факс: 54-55-19 E-mail: dkms@rada-poltava.gov.ua

19.03.2025 № 01-11-01.2-18/475 вих

на № _____ від _____

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Михайленко Оксани Володимирівни *«Підготовка майбутніх менеджерів
соціокультурної діяльності до моделювання громадоцентричних
професійних технологій»*, поданої на здобуття наукового ступеня доктора
філософії зі спеціальності 015 Професійна освіта (за спеціалізаціями)

Дослідження Михайленко О. В. виконане для забезпечення якісної
неформальної освіти менеджерів соціокультурної діяльності, містить актуальний
зміст та інноваційні теоретичні й практичні знахідки в проблематиці
громадоцентричних технологій майбутніх і діючих менеджерів СКД.

Дослідницею, в процесі проведення фокус-груп, семінарів, тренінгів, апробовано
та широко представлено шляхи реалізації громадоцентричних технологій в
діяльності 17ти закладів культури старостатів Полтавської міської
територіальної громади. Зокрема під час інтерактивних занять на тему
«Сучасний менеджмент у сфері культури», «Фандрейзинг», «Соціальний капітал
громади», «Соціальний імідж» та інші.

Матеріали дисертації О. В. Михайленко рекомендовано до використання в
організації та проведенні практичних семінарів для працівників будинків
культури і клубів.

Заступник директора
Департаменту культури, молоді та сім'ї
Полтавської міської ради



Людмила ОРЛОВА

**Сценарій
фестивалю-конкурсу
присвяченого пам'яті козацького літописця Самійла Величка**

Дата: 28.09.2024

Час проведення: 12:00

Місце проведення:

Тахтаулівська філія

ЦКДПМТГ

У фое розміщено 10 інтерактивних локацій, діє виставка-продаж виробів майстрів декоративно-ужиткового мистецтва, виставка-музей «Подорож крізь століття», зона з дегустаціями «Полтавщина на смак», фотовиставка «Батьківщина літописця в об'єктиві сьогодення» виставка малюнків «Дух козацтва», тематичні фотозони з брендowanими наліпками.

Глядацька зала. На заднику сцени розміщено рушники, банер фестивалю, інтерактивна дошка, проектор.

Перед початком – звучать тематичні пісні.

13:00 Звучить музичний фрагмент із увертюри опери Т.Бульба Миколи Лисенка.

Відкривається завіса. На екрані висвітлюється портрет Самійла Величка. Виходять ведучі.

Ведуча1: Доброго дня, шановні жителі громади і гості! Вітаємо всіх вас на фестивалі – конкурсі присвяченому пам'яті Самійла Величка – нашому славному земляку!

Ведуча1: Ви бачите на екрані його портрет.

Ведуча2: Портрет українського козацько-старшинського літописця Самійла Величка.

Ведуча1: Він є автором першого систематичного викладу історії української козацької держави.

Ведуча2: Для написання літопису Самійло Величко користувався різними джерелами: церковними архівними документами,

Ведуча1: Документацією генеральної військової канцелярії,

Ведуча 2: викладами зарубіжних істориків і народними переказами.

Ведуча 1: Ми можемо пишатися, що Самійло Величко – наш земляк.

(Розповідь ведучих супроводжується фото на екрані)

Ведуча 2: Так, в центрі Жуків, на узвишші, поруч з каплицею й курганом пам'яті – встановлено гранітну брилу, яка символізує останнє пристанище історика козащини.

Ведуча2: А чи знаєте ви, що на початку нашої незалежності, з метою вшанування пам'яті сина Полтавщини, була започаткована обласна літературна премія імені Самійла Величка?

Ведуча1: А у 2020 році Національний банк України випустив пам'ятну срібну

монету, номіналом 10 гривень присвячену нашому земляку.

Ведуча2: А ще його іменем названі вулиці у Дніпрі, Полтаві, Києві. Тож давайте разом з вами поглянемо крізь глибину віків і простежимо, як Самійло Величко описував одну із найгероїчніших і разом з тим найдраматичніших історій нашої батьківщини. На сцені Народний театр «На Павленках» Центру культури та дозвілля.

1. «Крізь глибину століть» - Театралізована постановка, Народний театр «На Павленках»

Ведуча 1:Ось так, завдяки нашому земляку Самійлу Величку та іншим історикам ми вивчаємо героїчне минуле нашої України, коріння роду українського, що сягає сивої давнини.

Ведуча 2: Саме для того, щоб знати і пам'ятати історію рідної держави, її одвічних добрих традицій, плекати почуття гордості за минуле свого народу, започатковуємо і сьогодні вперше проводимо у Тахтаулівській філії фестиваль-конкурс присвячений пам'яті козацького літописця Самійла Величка!

Творчими командами жителів старостинських округів Полтавської міської територіальної громади на ньому буде представлена жива мозаїка талантів полтавського краю, яка обіцяє нам яскраве колоритне видовище, що гарантовано створить чудовий настрій і незабутні враження від почутого і побаченого.

Ведуча 1: А відкрити перший фестиваль-конкурс присвячений пам'яті козацького літописця Самійла Величка запрошуємо Валерія Пархоменка – першого заступника міського голови!

Вітальне слово В. Пархоменка

Ведуча2. Дякуємо за ці надихаючі слова і бажаємо всім успіху. Декілька організаційних моментів: Фестиваль проходитиме в чотири етапи. Сьогодні, перед початком фестивалю серед зареєстрованих учасників, було проведено жеребкування, і протягом всього заходу вони виступатимуть саме в такому порядку.

Ведучі зачитують порядок виступу учасників

Ведуча 2: Привітаймо оплесками учасників фестивалю!

Ведуча 1: Учасники вже готові, а ми представляємо вам високоповажне журі.

Ведуча 1:

Вітайте

- голова журі – Заслужена артистка України. Керівниця Зразкового колективу «Творчий центр Наталії Май» Наталія Май

Члени журі:

- Членкиня Національної Всеукраїнської музичної спілки. Директор Центру культури та дозвілля Полтавської міської територіальної громади Оксана Михайленко

- Старший науковий співробітник науково-дослідного сектору музеєзнавства Полтавського краєзнавчого музею імені Василя Кричевського Алла Лавріненко!

Ведуча 2: Із задоволенням представляємо вам незалежне журі фестивалю:

- староста Тахтаулівського старостинського округу Сергій Антонюк;
- Директор Тахтаулівського НВК імені Самійла Величка Анастасія Пономаренко;
- представниця готельно-ресторанного комплексу «Провінція» Таїсія Барашина;
- представниця Державного дослідного господарства «Тахтаулово» інститут захисту рослин Національної Академії Аграрних наук України» Альона Ярошенко.

Ведуча 1: А ще це наші добрі друзі та партнери, які попіклувалися проте, щоб наші учасники сьогодні були з подарунками! Давайте подаруємо їм оплески!

Ведуча 2: Звичайно журі буде сьогодні найважче. Адже серед розмаїття талантів і дружних творчих колективів вони мають обрати переможця.

Ведуча 1: Зараз всі хвилюються. Тому, я гадаю буде не зайвим підтримати наших учасників і надати слово голові журі – Наталії Май!

Виступ Н.Май

Ведуча 2: Дякуємо Наталії Михайлівні за напутні слова нашим конкурсантам!

Ведуча 1: Отже, ми розпочинаємо перший етап фестивалю–конкурсу «Презентаційний».

І тур. Виступи учасників

Ведуча 1: Перший тур закінчено. Дякуємо всім учасникам за змістовну та цікаву інформацію про ваші колективи та яскраві номери.

Ведуча 2: Ваші оплески учасникам фестивалю! А поки журі займається обговоренням та підводить підсумки першого етапу конкурсу «Презентаційний», а команди готуються до наступного II туру – «Каша – мати наша» ми з вами поговоримо про українську кухню.

Ведуча 1: Вона пройшла довгий і цікавий шлях від простих до вишуканих страв з дуже різноманітними способами приготування.

Ведуча 2: Українська народна їжа така дивна і складна, але мені здається, серед цього розмаїття дуже багато страв, які і сьогодні ми із задоволенням вживаємо у своєму харчуванні.

Ведуча 2: Запрошуємо «золотий фонд» Тахтаулівської філії похвалитися та розповісти про українські страви. Для когось вони є знайомими, а для когось стануть цікавим відкриттям.

2. «Українські традиційні страви» - вокальний ансамбль «Вербиченька»

Ведуча 1: Дякуємо учасницям вокального ансамблю «Вербиченька» за емоційний та смачний виступ!

Ведуча 2: Прийшов час розпочати другий тур, який має промовисту назву «Каша –мати наша». Мова йде про польову кашу – куліш. Куліш — страва української кухні, зварена з пшонамих круп.

Ведуча 1: Вона має 4 основні інгредієнти: сало, пшоно, вода і сіль. А решта додавалася по мірі того, які були в наявності: кури, яйця, свинина – все, що хочеш.

Ведуча 2: Взагалі кажуть, що скільки козаків - стільки й рецептів кулешу. Саме цю о думку і мали на меті перевірити засновники фестивалю.

Ведуча 1: Страви наших конкурсантів спробують і члени журі, і глядачі та оберуть переможця серед семи колективів.

Ведуча 2: Отже, в другому турі фестивалю, у нас буде також і при глядацьких симпатій «Каша народних уподобань».

Ведуча 2: Ми починаємо і запрошуємо на сцену усіх кашоварів нашого фестивалю.

II тур. Конкурсна програма

Представники колективів виносять на сцену свою кашу, почерзі презентують свій продукт. Всі кашовари залишаються на сцені доки не виступить останній учасник. Потім всі кашовари відносять презентовану ними страву журі і віддавши для дегустації членам журі тарілку (з номером на дні), повертаються до своїх столів.

Музика лунає на вихід кожного учасника!

Ведуча 1: Шановні глядачі! Саме зараз, ви маєте можливість визначити переможця «Каші народних уподобань»!

Ведуча 2: Підходьте до столів, куштуйте куліш і визначайте найсмачнішу за допомогою наліпок, найбільша кількість яких і визначить переможця цього конкурсу.

Ведуча 1: То ж, ласкаво просимо!

Журі та глядачі дегустують кашу - 10 хвилин.

*В цей час на сцені позаконкурсні виступи колективів, гостей фестивалю)
номери:*

3. «Дивограй»

4. «Дивограй»

5. «Rainbow-maybe next time» - Владислав Цьохла

Ведуча 2: Шановні глядачі, учасники і гості! Поки журі підраховує голоси за конкурс «Каша народних уподобань», ми запрошуємо вас переглянути показ українського традиційного одягу «Код Нації» від учасників клубних формувань філії!

Ведуча 1: Ваші оплески учасникам показу!

5. Показ українського традиційного одягу «Код Нації» - учасники клубних формувань філії

Ведуча 1: А ми повертаємося до каші. Журі вже підраховало вподобайки і визначилося із переможцем конкурсу кашоварів «Каша народних уподобань».

Ведуча 2: Хто ж, завоював найбільші симпатії глядачів? Слово журі!

Голова журі оголошує переможця

Ведуча 1: Приз вручає _____!
(нагородження переможця конкурсу «Каша народних уподобань»)

Ведуча 1: Дякуємо всім. А ми продовжуємо, адже на нас чекає третій етап фестивалю - «Творчий»!

Ведуча 2: Учасники фестивалю мають продемонструвати нам свої творчі здібності. Бо давно відомо, що їжа нагадує плоть, а творчість – душу. Тож, почнемо!

III тур. Конкурсна програма

Ведуча 1: Дякуємо всім учасникам за чудові виступи!

Ведуча 2: А доки наше журі підводить підсумки третього туру хочемо запросити на сцену нашого гостя! Зустрічайте бурхливими оплесками - Назар Черношличник!

6. Гра на бандурі - Назар Черношличник

Ведуча 2: Шановні учасники та гості! Хочемо нагадати, що наш фестиваль-конкурс присвячений пам'яті першого українського козацького літописця Самійла Величка!

Ведуча 1: І, перед початком останнього туру, хочемо запросити до слова старшого наукового співробітника науково-дослідного експозиційного відділу історії пізнього середньовіччя та нової історії Полтавського краєзнавчого музею імені Василя Кричевського Віталія Яремченка!

Ведуча 2: Зустрічайте оплесками нашого поважного гостя!

Презентація «Самійло Величко» Віталій Яремченко

Ведуча 1: Дякуємо за виступ Віталію Андрійовичу!

Ведуча 2: А ми оголошуємо четвертий тур фестивалю-конкурсу «БЛЩ - ТУРНИР»!

Ведуча 2: Запрошуємо по одному представнику від колективів-учасників на сцену.

Ведуча 1: Оплески учасникам! Запитання «БЛЩ-ТУРНИРУ» нашим конкурсантам задаватиме Віталій Андрійович. І всі вони звичайно будуть про Самійла Величка.

Ведуча 2: По закінченню запитання учасник, який знає правильну відповідь не озвучує її, а піднімає руку з карткою, виданою кожному учаснику перед конкурсом.

Ведуча 1: Перший, хто підніме картку і матиме право відповісти на запитання. Якщо відповідь буде не правильна на думку Віталія Андрійовича, то право дати відповідь передається наступному учаснику.

Ведуча 2: Якщо прозвучало три неправильні відповіді, то наш експерт сам відповідає на питання. Віталій Андрійович, вам слово!

IV тур «БЛИЦ – ТУРНИР»

Ведуча 1: Дякуємо учасникам за правильні відповіді!

Ведуча 2: Давайте також бурхливими оплесками проведемо журі фестивалю в нарадчу кімнату підводити підсумки фестивалю-конкурсу!

Ведуча 1: А конкурсантів та глядачів ми запрошуємо переглянути кілька номерів художньої самодіяльності, які продемонструють клубні формування, які діють на базі філії та у виконанні гостей нашого фестивалю!

1. «Сила Роду» - гімнастичний номер, виконує Васирина та Богдан Дмитренки

2. «» - Гурт «BASTER»

4. «Гей, соколе» - Костянтин та Анна Рябіко

Ведуча 1: Шановні гості! Перший фестиваль-конкурс пам'яті козацького літописця Самійла Величка добігає кінця, лишається лише підвести його підсумки.

Ведуча 2: І зараз настає ця хвилююча мить і ми дізнаємося переможця фестивалю!

Ведуча 1: Запрошуємо на сцену всіх учасників фестивалю – конкурсу та членів журі.

Фоном музика. На сцену виходять учасники фестивалю.

Ведуча 2: За традицією ще потримаємо інтригу та перш ніж нагородити конкурсантів, які виступали на сцені, ми хочемо відзначити учасників ще двох конкурсів, що проходили в рамках фестивалю.

Фотовиставки «Ми всі козацького роду» та виставки малюнків «Дух козацтва».

Асистенти виносять журі дипломи та подарунки

Ведуча 2: Отож запрошуємо на сцену і вітаємо учасників фотовиставки «Ми всі козацького роду»

12 дипломів за участь

3 переможця

Ведуча 1: запрошуємо на сцену і вітаємо учасників виставки малюнків «Дух козацтва»

6 дипломів за участь

2 переможця

Ведуча 1: Оплески талановитій молоді Тахтаулово!

А ми готові оголосити переможців нашого фестивалю-конкурсу

Асистенти виносять дипломи та кубки

*Дипломом учасника
нагороджується* _____

*Дипломом учасника
нагороджується* _____

*Дипломом учасника
нагороджується* _____

*Дипломом учасника
нагороджується* _____

*Дипломом 3 ступеня та кубком фестивалю
нагороджується* _____

*Дипломом 2 ступеня та кубком фестивалю
нагороджується* _____

Дипломом 1 ступеня та кубком фестивалю нагороджується

Ведуча 1: Сьогодні переможцю також вручається найвища нагорода - перехідний кубок фестивалю – конкурсу присвяченого пам'яті козацького літописця Самійла Величка!

Ведуча 2: у 2025 році ми чекаємо вас на II фестивалі-конкурсі, аби передати цей перехідний кубок наступному переможцю!

Ведуча 1: Офіційне журі підвело свої підсумки, але право вручити подарунки має і незалежне журі. Спонсори фестивалю-конкурсу всім учасникам, які взяли участь дарують пам'ятні подарунки.

Вручення подарунків від партнерів фестивалю

Ведуча 2: Дякуємо нашим друзям та партнерам за подарунки учасникам!

Ведуча 1: Ще раз вітаємо переможців!

Ведуча 2: Дякуємо конкурсантам за участь!

Ведуча 1: Дякуємо шановному журі за справедливе оцінювання!

Ведуча 2: Дякуємо глядачам за підтримку учасників фестивалю оплесками!

Ведуча 1: Дякуємо ЗСУ за кожний новий наш день та можливість жити, працювати і проводити заходи, які спрямовані зберігати та популяризувати історію українського народу!

Ведуча 2: А також розвивати аматорське мистецтво, популяризувати творчість майстрів декоративно-ужиткового та образотворчого мистецтва і розширювати культурні зв'язки!

Ведуча 2: Слава Україні!

Ведуча 1: Героям Слава!

Тренінг «АКТИВІЗАЦІЯ ГРОМАДИ»

Ціль: після тренінгу учасники зможуть формувати причини низької активності членів громади, ознайомляться з формами активізації та рівнями активності жителів, зможуть організовувати та проводити заходи, що сприятимуть підвищенню активності громадян.

Тривалість: 90 хв.

Використані методи та методики навчання:

Метод дослідження «Килим ідей».

Міні-лекція на тему «Рівні активності та форми активізації громадян»

Моделювання ситуації.

Рефлексія сесії.

Необхідні матеріали:

Плакат для групової роботи за методикою «Килим ідей».

Підготовлена чиста стіна для розміщення плакатів або фліпчарт.

Клейкі стрічки та скотч для закріплення плакатів та матеріалів на них.

Набір паперу для нотаток на клейкій основі 120 штук (6 наборів по 20 штук різного кольору + по 1 шт. по кількості учасників).

Маркери.

Фліпчарт, 2 блокноти листів для фліпчарту.

Ноутбук, проектор, екран.

Презентація «Рівні активності та форми активізації громадян».

Роздаткові матеріали: надруковані завдання для учасників, три картки із - практичними вправами (кожній групі різне завдання + 1 примірник для тренера).

Розміщення меблів в приміщенні: стільці півколом, столик для ноутбуку та проектору.

Детальний опис дій тренера:

Занурення у комплексний досвід групи.

Метод дослідження «Килим ідей» для поглядами та аналізу проблеми (40 хв).

Перед початком сесії: Крісла - півколом. На фліпчарті - листок паперу в горизонтальному положенні на якому у верхній та нижній частині листка намальовані два півкола, які не з'єднуються між собою, посередині між ними проведена пряма лінія, зображення мають бути різного кольору. Над верхнім півколом написано друкованими літерами питання: **Які причини низької активності членів громади?** Під нижнім півколом написано питання: **Що потрібно зробити, щоб підвищити рівень активності членів громади?**

Робота в міні-групах (14 хвилин).

Коли всі учасники сядуть, повідомляємо, що протягом цієї сесії ми ознайомимось з причинами та проблемами, які впливають на низький рівень активності жителів нашої громади, а також знайомимось з формами та методиками активізації громадян. Об'єднати учасників у три міні-групи (за власною методикою).

Слова тренера: *«Нам неодноразово доводиться чути та нажаль і спостерігати ситуацію в нашій громаді, коли більшість громадян не проявляє зацікавленості до процесів які відбуваються в громаді. Значна частина наших жителів не відвідує заходи, які проводяться в громаді не цікавиться діяльністю місцевої влади. Для цього існують як об'єктивні так і суб'єктивні причини. Давайте разом спробуємо визначити ці причини».*

Поставити питання: *Які причини низької активності членів нашої громади?*

Роздати кожній групі по 20 листочків паперу для нотаток на клейкій основі (для кожної групи різного кольору) та набір маркерів. Попросити, щоб кожна група визначила не менше 15 причин (одна причина - один листочок).

Презентація результатів роботи у групах (5 хвилин).

По закінченню часу, попросити, щоб група визначила одного представника, який буде презентувати напрацювання групи.

Представник групи виходить й уголос озвучує причини та приклеює листочки на верхнє півколо на заготовленому плакаті.

Запросити учасників оплесками подякувати за презентацію, запитати чи є доповнення у групи, яку представляє учасник, попросити оплесками подякувати групі за роботу. Подібні дії проробити при презентації результатів роботи з представниками двох інших груп.

Підведення підсумки роботи груп (1 хвилина).

Наголосити, що на названі причини можна об'єднати за групами: причини, на які впливає місцева влада, причини, на які впливають самі жителі. В залежності від виявлених причин можна об'єднати в інші групи.

Оплесками подякувати групам за роботу.

Продовження роботи в міні-групах (14 хвилин).

Запросити групи спробувати знайти відповідь на ще одне питання: *Що потрібно зробити, щоб підвищити рівень активності членів нашої громади?*

Роздати кожній групі по 20 листочків паперу для нотаток на клейкій основі (для кожної групи різного кольору), попросити, щоб кожна група визначила не менше 15 ідей (одна ідея - один листочок, ідеї мають бути конкретними, та можливими до впровадження).

Презентація результатів роботи у групах (5 хвилин).

По закінченню часу, попросити, щоб група визначила одного представника, який буде презентувати напрацювання групи.

Представник групи виходить й уголос озвучує ідеї та приклеює листочок на нижнє півколо на заготовленому плакаті. Запитати чи є доповнення у групи, яку представляє учасник, попросити оплесками подякувати групі за роботу. Подібні дії проробити при презентації результатів роботи із представниками двох інших груп.

Підведення підсумків роботи груп (1 хвилина).

Наголосити, що названі ідеї можна об'єднати за групами: ідеї, реалізація яких можливе за підтримки місцевої влади, ідеї, реалізація яких, залежить від самих жителів.

Оплесками подякувати групам за роботу.

Кава-пауза 20 хв.

Міні-лекція «Рівні активності та форми активізації громадян» (15 хв).
(підготувати столик, ноутбук, проектор, екран)

Демонстрація презентації «Рівні активності та форми активізації громадян».

Слова тренера: *«На етапі впровадження реформи місцевого самоврядування як представники влади так і громадськості, відмічають низьку активність жителів громад. Але що одні, що інші не досліджують проблему низької активності жителів громади і не володіють інформацією щодо класифікації рівнів активності громади та сучасних форм роботи з громадою. Вперше у 1969 році дослідження проблем взаємодії влади та громади, описала американська дослідниця і громадська активістка Шеррі Арнштайн. Дослідження Шеррі Арнштайн нам відомі у вигляді «Драбини громадської активності».*

Перший слайд: Арнштайн запропонувала три рівні громадянської участі (I. Неучасть громадян. II. Символічні заходи влади. III. Громадянська влада), які в свою чергу розбиваються ще на 8 «сходинок»: Маніпуляція і Терапія, тобто заспокоєння, повчання, громади замість вирішення проблеми. Інформування, Консультування, Врахування думки, дозволяють громадянам слухати та виражати свою точку зору, але вони не можуть бути певнітого, що влада дослухається до їхніх думок. Вищі форми: Партнерство, дозволяє домовлятися шукати компроміси; Делегування повноважень та Громадський контроль, рівень розвитку громадянської участі, коли громадяни отримують більшість голосів у процесі прийняття рішень, чи всі повноваження з управління.

Другий, третій, четвертий слайди: класифікація рівнів активності громадян.

Класифікація Шеррі Арнштайн	
Рівні громадської участі	Рівні впливовості громадськості
Маніпулювання	Відсутність впливовості
«Терапія»	Відсутність впливовості
Інформування	Обмежена впливовість
Консультація	Обмежена впливовість
Врахування думки	Обмежена впливовість
Партнерство	Реальна впливовість
Делегування повноважень	Реальна впливовість
Громадське керування	Реальна впливовість

Охарактеризувати рівні та форми активізації громадян.

Рівні активності громадян

- Абсентеїст – зосереджений виключно на власних проблемах, громадським життям та громадськими проблемами не цікавиться, негативно ставиться до всіх

громадських ініціатив, не усвідомлює власних прав і обов'язків.

- Спостерігач – частково цікавиться громадськими справами, зосереджений переважно на власних справах, проблемами довкілля та громади цікавиться частково.

- Споживач – охоче використовує різні форми участі у громадському житті, долучається до громадської діяльності тоді, коли це відповідає його потреба чи інтересам.

- Лобіст – досконало ініціює і впроваджує вигідні для нього проекти, або професійно провалює проекти, в яких не має зацікавленості.

- Громадський діяч – ставить суспільні інтереси вище індивідуальних, керується потребою громадської діяльності, досконало знає проблеми громади та шляхи їх вирішення.

- **Процес активізації громади має включати наступні етапи:**

- Інформування (форми інформування: інформаційний бюлетень, соціальні мережі, YouTube канал громади, веб-сайт місцевої ради, інформаційні майданчики «в полях», соціокультурні заклади (бібліотека, будинок культури));

- Дослідження проблем, потреб, ресурсів громади (форми дослідження: «з фліпчартом по селу», «картування громади», «фото-громада в смартфоні» дебати, круглі столи, анкетування членів громади (рядові громадяни, соціальна сфера, представники бізнесу, молодіжні групи), фокус-групи, базове дослідження (соціально-економічний аналіз));

- Отримання зворотнього зв'язку, аналіз результатів дослідження (форми зворотнього зв'язку: «громада на майдані», «схрещовка для пропозицій», «гаряча лінія», «електронна петиція», «громадські слухання», «громадська ініціатива»);

- Діалог з громадою - спілкування, спільне планування (форми діалогу з громадою: «ігрофікація», публічні консультації влади з громадою, «форум-театр», «фланерство» ярмарки, фестивалі, виставки, тренінги, семінари, практикуми, дебатний клуб, громадські слухання, загальні збори, свято вулиці, День села, селища, міста);

- Партнерство з громадою (Форми партнерства з громадою: «стратегічне планування», «соціальне партнерство», «громадський бюджет», «конкурс проектів», «Фонд громади», «толока»).

У процесі презентації задай учасникам питання: *Хто використовував у своїй діяльності якусь із форм активізації громадян? Хто може поділитись досвідом впровадження?*

Моделювання ситуації. Формування практичних навичок учасників (30 хвилин)

Об'єднання у групи учасників (2 хвилини).

Об'єднати учасників у три міні-групи, бажано, щоб учасники були в інших групах ніж при попередньому об'єднанні. Попросити щоб кожен пересів до своєї групи.

Робота у групах (13 хвилини).

Роздай кожній групі різне завдання із різних форм активізації громадян: з фліпчартом по селу, громада на майдані, свято вулиці. Кожна група мають виконати завдання записане у роздатках.

Слова тренера: *«Ви отримали завдання на картках. У кожної групи різне завдання. Зараз уважно прочитаєте своє завдання та повинні змодельовати вказану форму активізації жителів громади. На підготовку до опрацювання даної ситуації у вас є 15 хвилин, після чого кожна група продемонструє, яким чином ви будете залучати інших учасників до описаної в картці ситуації».*

У процесі підготовки учасників при виявленні труднощів у учасників, допомагаєте їх вирішити.

Презентація роботи груп (15 хвилин).

Повідомити учасникам, що час вичерпано.

Визначити послідовність проведення заходу кожною міні-групою.

Наголосити, що на виконання завдання міні-група має 5 хв. Далі кожна з груп по черзі має змодельовати ситуацію описану в картці та провести заходи із представниками інших міні-груп. Після демонстрації кожної групи, мотивувати учасників дякувати колегам оплесками за виступи.

Слова тренера (поставити питання): *«- З якими труднощами стикнулися при підготовці завдання? - Які труднощі можуть виникнути під час реальної роботи з громадою? - Що готові зробити, щоб уникнути проблем під час проведення заходів?»*

Вислухати відповіді учасників.

Рефлексія сесії (5 хвилин).

Запропонувати учасникам у своїх блокнотах відмітити три позиції:

Одне нове досягнення (що дізнався (лась) нового)?

Одна нова ідея, що виникла під час навчальної сесії.

Одна порада для себе, щодо інформації отриманої під час навчальної сесії.

Нагадати учасникам про роботу у першій частині сесії (**завдання «Килим ідей»**) коли учасники визначали **причини низької активності членів нашої громади? Та що потрібно зробити, щоб підвищити рівень активності членів нашої громади?** Роздати кожному учаснику по одному листочку для нотаток на клейкій основі та поставити завдання: *напишіть на листочку, яку форму активізації жителів громади використовують по приїзду додому.*

Кожний учасник відмічає на листочку, потім по черзі виходять до плакату «Килим ідей» коментують написане та прикріплюють на лінію, яка проведена в середині плакату «Килим ідей».

Подякувати оплесками учасникам за участь у сесії.

Додаток Д

ФОРУМ ВОЛОНТЕРІВ ТА ВОЛОНТЕРОК «ПЕРЕМАГАЄМО РАЗОМ»

з нагоди відзначення Всесвітнього дня волонтерів

3 грудня 2022 року, з 11.00 до 14.00, Центр культури та дозвілля ПМТГ

У центральному фойє розміщено фотозону, стійки для благодійного продажу патріотичної атрибутики, тематичні виставки, путівник по форуму, місце для кава-брейку.

Офіційне відкриття починається надихаючими патріотичними номерами.

У фіналі передбачається розіграш корисних подарунків від партнерів.

Програма заходу:

Час	Захід	Спікери	Локація	Партнери/ Відповідальні
10.30-11.00	Реєстрація учасників	-	центральне фойє	Каріна Зуй
11.00-11.15	Офіційне відкриття форуму	Олена Ромас директор Департаменту культури, молоді та сім'ї Модератор – Євгенія Козун	глядацька зала	Євгенія Козун
11.15-11.45 11.45-12.00	Панельна дискусія «Волонтерство як стиль життя». Блок питання - відповіді	Артем Лоїк (м. Полтава) реп-виконавець, засновник Волонтерського штабу Національного університету "Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка" Ольга Громова (м. Бар, Вінницька обл.)	глядацька зала	

		волонтерка, до 24 лютого - власниця танцювальної школи сучасних танців. Створила гуманітарний штаб, активно допомагає військовим. Пригнала 37 авто, які доставила на передову, та здійснила більше 100 виїздів в зону бойових дій. Нагороджена орденом Пресвятої Богородиці. Сергій Шабельник, директор студмістечка ПДАУ, голова ради аспірантів ПДАУ, координатор місця компактного проживання внутрішньо переміщених осіб ПДАУ Модератор – Євгенія Козун		
12.00-12.30	Перерва (кава-брейк)			
12.30-13.30	Локації (за вибором)			
	Юридичні аспекти волонтерської діяльності	Дар'я Маліннікова, юристка ГО «Інститут Аналітики та адвокації», керівник Адвокатського об'єднання «Маліннікова, Курбала та партнери» Дмитро Піддубний юрист ГО «Інститут Аналітики та адвокації», адвокат Адвокатського об'єднання	№24	ГО «Інститут аналітики та адвокації» Адвокатське об'єднання «Маліннікова, Курбала та партнери»

		«Маліннікова, Курбала та партнери»		
	Соціальні медіа у волонтерській діяльності	Богдан Радкевич , директор креативної агенції “ABDV group” та ГО «ABDV media team”	сцена	Креативна агенція “ABDV group”, ГО «ABDV media team”
	Наповнюйся, щоб віддавати. Психологічний лекторій про відновлення та резильєнтність	Наталія Супруненко , начальник Центру психічного здоров’я КП «Обласний заклад з надання психіатричної допомоги ПОР», психолог вищої категорії	№31	Центр психічного здоров’я КП «Обласний заклад з надання психіатричної допомоги ПОР»
	Короткий курс з F.AID	Парамедики британського проєкту UK Med	Мала зала	UK Med
13.30-14.00	Офіційне закриття форуму	Вручення подяк спікерам та партнерам. Розіграш подарунків	глядацька зала	

Алгоритм застосування методу «Світове кафе»

Мета: Залучити у процес обговорення учасників та створити майданчик для рефлексії отриманого досвіду, планування та створення нових творчих ідей і продуктів.

Особливості: Розмова між учасниками є творчим процесом, що сприяє обміну знаннями та досвідом, а також створенню можливостей для подальшого співробітництва. Позитивна атмосфера – один із основних факторів, що сприятимуть творчому зростанню та розвитку учасників.

Історія виникнення: Уперше метод “Світового кафе” був використаний у 1995 році в США. Сталося це незаплановано. Група лідерів із різних сфер зібралася в будинку Хуаніти Браун (Juanita Brown) і Девіда Ісаакса (David Isaacs) на творчу нараду. Вранці вони розташувалися великим колом у дворі будинку, але їхні плани перебив дощ. Учасники були змушені перейти в дім. Вони спонтанно розділилися на дві групи і розмістилися за окремими столами. Час від часу хто-небудь відходив від свого столу й підходив до сусіднього, аби обмінятися ідеями. Спілкування виявилось набагато продуктивнішим, ніж можна було собі уявити.

Умови проведення: Для розмови варто вибрати світле затишне приміщення, яке нагадує кав'ярню, можна ввімкнути ненав'язливу музику. Доречно запропонувати учасникам каву.

Алгоритм проведення: Зустріч веде фасилітатор. На самому початку розмови варто повідомити гостям, що спілкування відбуватиметься в незвичайному форматі. Для того, аби обговорення було ефективним, у групі має бути не менше 12-14 осіб. Учасники розсідаються за окремими столами, як у кафе, по декілька (3-7) людей. За кожним столиком одна людина бере на себе роль «господаря» столу, а решта – «запрошені гості».

Для оптимізації процесу обговорення та фіксації результатів на кожному столі лежать паперові аркуші великого формату та різнокольорові олівці чи маркери. Висловлені ідеї відображаються у зручний спосіб – схема, малюнок, теза. Через визначений відрізок часу, наприклад, 15 хвилин, «гості» переходять за інші столики, а «господар» залишається на своєму місці і розповідає новоприбулим «гостям» про те, що обговорювала попередня група. Новоприбулі доповнюють уже сказане своїми коментарями. Через 15 хвилин процедура повторюється: «гості» розходяться за інші столики, «господар» залишається, новоприбулі додають щось від себе. Таким чином усі «гості» кафе ознайомлюються з пропозиціями та ідеями один одного, кожен може висловитися та дізнатися думки колег. Після цього відбуваються презентації від кожного столика з подальшим обговоренням.

Сфера застосування:

- Отримання відповідей на декілька запитань
- Вирішення комплексних проблем
- Пошуку нестандартних рішень
- Об'єднання кількох точок зору

Планування групової роботи

Підведення підсумків

Обміну досвідом

Переваги:

Дозволяє вести плідний діалог, зібрати різні точки зору

Обговорення тем може фокусуватися на розгляді вузьких, конкретних питань, або розширювати свої межі до більш глобальних ситуацій

Кількість можливих учасників варіюється від десятка до ...

Час проведення від 40 хвилин до декількох годин в залежності від кількості та складності питань

Дозволяє управляти ступенем спонтанності та стихійності обговорень

Не вимагає спеціального устаткування, може проводитися як в приміщенні, так і на свіжому повітрі

Основні правила:

Створіть контекст. Зрозуміло і чітко опишіть завдання

Розбирайте справді важливі проблеми та аспекти

Відзначайте думки кожного учасника

Поеднуйте непеєднуване

Діліться успішним досвідом

Представте всі результати

Етапи створення молодіжного центру

Створення молодіжного центру - це амбітний проект, який потребує ретельного планування та координації зусиль.

Основні етапи, які допоможуть реалізувати цю ідею:

1. Ідея та дослідження

Формування ідеї: Чому саме молодіжний центр? Яку проблему він вирішуватиме? Які потреби молоді ви бачите в своїй громаді?

Дослідження потреб молоді: Проведіть опитування, фокус-групи, щоб зрозуміти, що саме цікавить молодь у вашому регіоні.

Аналіз існуючих ресурсів: Оцініть наявні приміщення, фінансування, людські ресурси.

Визначення цільової аудиторії: Кого ви хочете залучити до центру? Які вікові групи, інтереси?

2. Створення концепції

Місія та бачення: Сформулюйте чітку місію та бачення центру.

Цінності: Визначте основні цінності, якими керуватиметься центр.

Програми та послуги: Розробіть перелік програм та послуг, які будуть надаватися в центрі (навчання, дозвілля, консультації тощо).

Партнерства: Визначте потенційних партнерів (організації, бізнес, місцева влада), які можуть підтримати вашу ініціативу.

3. Юридичне оформлення

Вибір форми організації: Вирішіть, якою формою буде зареєстрований центр (громадська організація, комунальний заклад тощо).

Реєстрація: Зберіть необхідні документи та зареєструйте організацію.

Розробка статуту: Створіть статут організації, в якому будуть прописані її цілі, завдання, структура управління та інше.

4. Пошук фінансування

Розробка бюджету: Складіть детальний бюджет проекту, враховуючи всі необхідні витрати (оренда приміщення, зарплати, обладнання тощо).

Пошук грантів: Зверніться до грантових програм, фондів, які фінансують молодіжні проекти.

Залучення спонсорів: Шукайте спонсорів серед бізнесу, місцевої влади, благодійних фондів.

Фандрейзинг: Організуйте благодійні заходи, продажі, щоб зібрати кошти.

5. Підготовка приміщення

Пошук приміщення: Знайдіть відповідне приміщення, яке відповідатиме вашим потребам і бюджету.

Ремонт та обладнання: Проведіть необхідний ремонт, обладнайте приміщення меблями, технікою, інвентарем.

6. Формування команди

Набір персоналу: Підберіть кваліфікованих фахівців для роботи в центрі.

Розподіл обов'язків: Визначте функції кожного члена команди.

Навчання персоналу: Проведіть навчання персоналу з питань роботи з молоддю, організації заходів тощо.

7. Запуск та просування

Офіційне відкриття: Організуйте урочисте відкриття центру.

Інформаційна кампанія: Розповсюджуйте інформацію про центр через соціальні мережі, місцеві ЗМІ, флаєри.

Залучення молоді: Проводити різноманітні заходи для залучення молоді (майстер-класи, тренінги, фестивалі).

8. Розвиток та підтримка

Моніторинг та оцінка: Регулярно оцінюйте ефективність роботи центру, вносьте необхідні корективи.

Розширення програм: Постійно шукайте нові ідеї для розвитку центру, залучайте молодь до участі в прийнятті рішень.

Співпраця з партнерами: Підтримуйте тісні зв'язки з партнерами, залучайте нових.

ТРЕНІНГ «ПАРТНЕРСТВО»

Для проведення тренінгу потрібне просторе приміщення з можливістю рухатись.

Необхідне обладнання: стільці, столи, фліпчарт, кульки, товсті нитки, папір, ручки.

Тренер говорить: «Однією із стратегій розвитку громади є соціальне партнерство. Партнерство – це така стратегія, яка допомагає консолідувати зусилля різних фахівців, різних організацій, допомагає їм взаємодіяти між собою, допомагати один одному і вирішувати загальне глобальне завдання. Власне для вирішення цього загального завдання і створюються партнерські відносини».

Вправа «Взаємодія заради партнерства».

Вправа проходить у кілька етапів.

Перший етап.

Тренер роздає кожному учаснику дві надувні кульки, пропонує надути їх і зав'язати.

Після того, як усі виконають завдання, тренер ставить запитання:

Чи важко було впоратися із завданням самотійно?

Чи зверталися ви по допомогу до сусіда?

Чи вдавалося вам домовитися між собою, щоб допомогти один одному?

Які висновки можна зробити?

Висновок тренера з даного етапу: Ви переконалися в тому, що для виконання такого нескладного завдання, деяким необхідна була взаємодія й партнерська допомога один одному.

Другий етап.

Тренер пропонує учасникам уявити, що їх кульки – це дві конкретні проблеми громади, які кожен бажає вирішити: «Ви розумієте, що як проблеми, так і громади можуть бути різними. Наприклад, хтось бачить проблему в тому, що в будинку культури не вистачає гуртків, а для когось проблемою є відсутність коштів для поїздки на конкурс».

Тренер пропонує підписати свої кульки маркерами і зобразити на них проблеми у довільній формі: малюнок, ключове слово тощо. Кожен учасник оголошує проблеми.

Третій етап.

Тренер пропонує всім учасникам стати посередині кімнати разом зі своїми кульками - проблемами та підкинути їх вгору.

Завдання: протягом 45 секунд утримати свої кульки в повітрі, весь час підбиваючи їх. Через 45 сек. тренер дає команду «Стоп». Кожен ловить кульки свої або чужі, щоб вони не впали. Ті, що впали, піднімати не треба.

Тренер пропонує подивитися на ті кульки, які впали. Це ті проблеми, які не вдалося вирішити. Піднімає кульки, що впали й разом з учасниками визначає, чий це кульки і які проблеми впали в прірву. Пропонує учасникам проаналізувати, чому так вийшло і ставить учасникам запитання:

Що заважало вам утримувати свої кульки?

Як ви думаєте, чи могли б ви впоратися із завданням краще?

Далі тренер дає учасникам 5 хвилин для того, щоб домовитися й розробити систему, завдяки якій можна всі кульки утримати від падіння на підлогу протягом 45 секунд. Можна працювати всією групою разом або об'єднатися в малі групи, або використовувати будь-який інший творчий підхід.

Четвертий етап.

Учасники повинні повторити спробу протягом 45 секунд утримати кульку в повітрі, використовуючи власний сценарій партнерства.

Можливо, що результатом стане менша кількість кульок, які впали на підлогу. Але можливо, що ця спроба виявиться менш вдалою. Кожен варіант слід обговорити з учасниками.

П'ятий етап.

Тренер пропонує скласти всі кульки в кімнаті, а самим стати в коло. Тренер передає учасникам клубок ниток і просить передавати (перекидати) клубок один одному, обов'язково залишаючи у себе ниточку, водночас, продовжуючи фразу:

«Партнерство – це...». Наприклад: «партнерство – це співпраця», «партнерство – це допомога», «партнерство – це чесність тощо».

Примітка: усі висловлювання доцільно фіксувати на аркуші фліпчарта. Дані напрацювання учасників можуть бути використані пізніше під час розгляду поняття «партнерство».

На закінчення, після того як всі учасники висловляться, повинна утворитися павутина з ниток. Тренер запитує в учасників:

Що може символізувати створена сітка?

Чи можемо ми сказати, що створили мережу партнерства?

У чому таке партнерство нам може допомогти?

Далі тренер кидає кульки учасників на сітку, що утворилася. Як правило, більшість кульок утримується на сітці, що символічно може означати те, що взаємодія учасників та їхнє партнерство допомогло більшості кульок не впасти, а залишитися в «громаді учасників», й у свою чергу, означає, що проблеми, позначені на кульках, будуть розглянуті громадою і будуть вирішені, на відміну від тієї ситуації, коли кожен діяв самостійно й хаотично.

Примітка: Для проведення цього етапу необхідно використовувати товсті нитки, щоб сплетена з ниток павутина могла утримувати кульки.

Після завершення вправи тренер просить учасників висловити свої думки щодо того, що відбувалося і сформулювати власні висновки.

Бажані висновки:

Взаємодія повинна бути ефективною.

Для налагодження партнерства важливо домовитися.

Партнерство неможливо без взаємодії.

У партнерстві важливо почути кожного.

Під час вирішення проблем – важливе об'єднання ресурсів.

Тренер пропонує учасникам дати відповіді на питання «Що нам дає партнерство?». Усі запропоновані учасниками варіанти записуються на аркуші фліпчарта.

Можливі варіанти відповідей (на допомогу тренеру):

Нові погляди на давно наявні проблеми.

Почутий голос кожного.

Краще розуміння між секторами.

Нові моделі та ініціативи.

Вибір рішень, які найбільшою мірою відповідають місцевим умовам.

Здатність громадян самотійно вирішувати свої проблеми.

Облік викликів і можливостей.

Попередження конфлікту між тими, хто виграв, і хто програв.

Ефективне використання ресурсів.

Нарощування соціального капіталу.

Стійкість досягнутих результатів і змін.

Далі тренер нагадує учасникам про їхні висловлювання щодо партнерства під час проведення попередньої вправи, демонструє аркуш, на якому зафіксовані висловлювання, пропонує доповнити їх, використовуючи записи проведеного мозкового штурму. Наприклад, «Партнерство – це новий погляд на давно наявні проблеми».

Тренер просить згадати, з ким взаємодіяли учасники тренінгу у своїй роботі чи житті та записати.

Самоперевірка: Чи можна назвати їх партнерами, спираючись на перелік відповідей на питання: Партнерство – це...»

Учасники по черзі називають записані на листочках слова, які тренер записує на фліпчарті. Напроти кожного треба написати, яку підтримку може надати кожен із записаних партнерів. Таким чином виникає декілька груп партнерів: ресурси, фінанси, емоція, реклама та ін.

Рефлексія: чи згодні, що партнерство може надати необхідний ресурс і не лише матеріальний? Чи були ці знання для вас новими? Яку головну тезу кожен для себе усвідомив?

Кава пауза 20хв.

Вправа «Партнери та партнерська пропозиція»

Учасники діляться на групи та отримують аркуш з коротким описом заходу, наприклад, Фестиваль сімейної активності та благодійності, Фестиваль можливостей для мам, Міський пікнік, Фестиваль громад тощо.

Завдання: визначити партнерів заходу у різних напрямках та скласти партнерську пропозицію, користуючись гайдом (додаток 1)

Робота в групах: учасники складають короткий сценарний план заходу, визначають партнерів, працюють з додатком.

Представлення результатів: групи по черзі представляють свої проекти, їх партнерів та партнерські пропозиції. Тренер записує недоліки, які він виявив у кожній пропозиції.

Обговорення: на основі своїх записів тренер робить аналіз помилок при складанні комерційної пропозиції.

Рефлексія: учасники висловлюють свої враження від зустрічі. Озвучують моменти, які були для них новими. Оплесками дякують один одному за роботу.

Гайд «Партнерська пропозиція»

Партнерська пропозиція – це документ, що описує потенційну співпрацю між двома організаціями. Його мета – зацікавити потенційного партнера, чітко окреслити вигоди від співпраці та запропонувати конкретні умови.

1. Визначте цілі та аудиторію:

Цілі: Чого ви хочете досягти завдяки партнерству? (Збільшення учасників, розширення аудиторії, покращення іміджу тощо)

Аудиторія: Кому ви адресуєте пропозицію? (Які їхні потреби, інтереси, цінності?)

2. Структура партнерської пропозиції:

Заголовок: Короткий, чіткий та привабливий.

Вступ:

Представте свою організацію.

Поясніть, чому ви вважаєте, що партнерство буде вигідним для обох сторін.

Вкажіть на спільні цінності або цілі.

Опис пропозиції:

Чітко опишіть, що ви пропонуєте.

Вкажіть, які вигоди отримає партнер.

Наведіть конкретні приклади успішних партнерств (якщо є).

Умови співпраці:

Опишіть, як виглядатиме процес співпраці.

Вкажіть, які ресурси ви готові надати.

Обговоріть питання фінансування, маркетингу, юридичні аспекти тощо.

Заклик до дії:

Запропонуйте потенційному партнеру обговорити пропозицію.

Вкажіть контактну інформацію.

Додатки (за потреби):

Презентація компанії.

Статистичні дані.

Відгуки клієнтів.

3. Ключові елементи успішної пропозиції:

Фокус на вигодах: Підкресліть, що отримає партнер від співпраці.

Конкретика: Уникайте загальних фраз, надавайте конкретні приклади та цифри.

Персоналізація: Адаптуйте пропозицію до потреб конкретного партнера.

Простота та ясність: Використовуйте зрозумілу мову, уникайте складних термінів.

Візуальна привабливість: Оформлення документа має бути професійним та привабливим.

4. Поради:

Проведіть дослідження потенційного партнера.

Сфокусуйтеся на довгострокових відносинах.

Будьте готові до переговорів.

Перевірте текст на наявність граматичних та стилістичних помилок.

Додаток Л

Алгоритм створення культурного проєкту для роботи з ветеранами «Обрії»

Тема проєкту: «Відновлення через творчість: культурна реабілітація ветеранів»

Мета: Сприяти психологічній реабілітації та соціальній адаптації ветеранів Збройних Сил України за допомогою мистецтва та культури, створити платформу для самовираження та спілкування.

Цільова аудиторія: Ветеранки та ветерани Збройних Сил України, які повернулися з зони бойових дій та потребують психологічної та соціальної підтримки.

Фази проєкту та деталі**Фаза I: Підготовка та планування**

- **Дослідження потреб:** Проведення опитувань серед ветеранів для визначення їхніх інтересів, потреб та бажань щодо участі в культурних заходах.
- **Формування команди:** Залучення психологів, арт-терапевтів, художників, музикантів, письменників та інших фахівців, а також ветеранів, які мають досвід у творчості.
- **Розробка програми:** Створення різноманітних творчих майстер-класів, груп підтримки, арт-терапевтичних занять, літературних вечорів, музичних проєктів тощо.
- **Пошук локацій:** Вибір зручних та доступних місць для проведення заходів (студії, галереї, парки).
- **Співпраця з партнерами:** Залучення до співпраці ветеранських організацій, культурних центрів, бібліотек, громадських організацій,.

Фаза II: Реалізація проєкту**Форми роботи, що фокусуються на обробці травматичних досвідів:**

- **Вираження через образи:** Запрошення ветеранів зобразити свої переживання через малювання, ліплення або колаж. Це дозволяє візуалізувати та осмислити травматичні події.
- **Мандала:** Створення мандал – сакральних геометричних візерунків – допомагає створити відчуття внутрішньої гармонії та балансу.
- **Автоматичне малювання:** Безцільове малювання дозволяє виразити підсвідомі почуття та думки, які важко verbalize.
- **Письмові практики:** Ведення щоденника, написання віршів, історій – це способи осмислити пережитий досвід і виплеснути емоції.

Форми роботи, що сприяють розвитку ресурсів:

- **Колаж мрій:** Створення колажу, який відображає бажані майбутні стани та цілі.
- **Вираження позитивних емоцій:** Малювання або ліплення образів, які асоціюються з радістю, спокоєм та вдячністю.
- **Створення символів сили:** Виготовлення оберегів, талісманів або інших символів, які надають відчуття захищеності та підтримки.

Форми роботи, що розвивають соціальні навички:

- **Спільні творчі проекти:** Робота в групах над створенням спільних творів мистецтва сприяє розвитку командної роботи, співпраці та довіри.
- **Рольові ігри:** Імітація різних соціальних ситуацій через театральні вправи допомагає відпрацювати нові моделі поведінки.

Форми роботи, що сприяють реінтеграції в суспільство:

- **Створення портфоліо:** Збір та оформлення власних творчих робіт для подальшої презентації на виставках або конкурсах.
- **Підготовка до виступів:** Репетиції виступів з власними творами перед аудиторією допомагають подолати соціальну тривогу та підвищити самооцінку.

Приклади конкретних заходів:

- Майстер-клас з ліногравюри для створення власних ілюстрацій до віршів.
- Група підтримки для ветеранів з ПТСР.
- Спільний проект з місцевими художниками зі створення муралу на тему миру та єдності.
- Виставка робіт ветеранів у міській галереї.
- Концерт за участю ветеранських музичних гуртів.
- **Групи підтримки:**
 1. Створення безпечного простору для обміну досвідом, емоціями та почуттями.
 2. Проведення тренінгів з управління стресом, підвищення самооцінки.
- **Спільні проекти:**
 1. Створення колективних творів мистецтва (муралів, інсталяцій).
 2. Організація виставок, концертів, фестивалів.
 3. Публікація збірок віршів, оповідань.
- **Індивідуальна робота:**
 1. Арт-терапія для кожного учасника.
 2. Створення персональних творчих проектів.

Фаза III: Оцінка та звітність

- **Збір зворотного зв'язку:** Проведення анкетування, інтерв'ю з учасниками проекту.
- **Аналіз результатів:** Оцінка впливу проекту на психологічний стан ветеранів, рівень їхньої соціальної адаптації, розвиток творчих здібностей.
- **Підготовка звіту:** Складання детального звіту про реалізацію проекту, включаючи досягнення, труднощі та рекомендації для подальшого розвитку.

Очікувані результати

- Покращення психологічного стану ветеранів.
- Розвиток творчих здібностей та самовираження.
- Збільшення соціальної активності та інтеграції ветеранів у суспільство.
- Створення позитивного іміджу ветеранів.
- Зміцнення спільноти ветеранів.

Додаткові аспекти

- **Інклюзивність:** Врахування потреб ветеранів з різними травмами та інвалідностями.
- **Безпечний простір:** Створення атмосфери довіри та прийняття, де ветерани відчують себе комфортно.
- **Індивідуальний підхід:** Врахування індивідуальних потреб, темпу роботи та особливостей кожного учасника.
- **Професіоналізм:** Арт-терапевт повинен мати відповідну підготовку та досвід роботи з травмою.
- **Конфіденційність:** Забезпечення повного збереження конфіденційності інформації, отриманої під час сеансів.
- **Поступовість:** Починати з простих вправ та поступово ускладнювати завдання.
- **Підтримка:** Забезпечення постійної підтримки та позитивного зворотного зв'язку.
- **Партнерство:** Залучення ветеранських організацій до розробки та реалізації проекту.
- **Просування проекту:** Активна інформаційна кампанія в соціальних мережах, ЗМІ, на інтернетплатформах партнерів.
- **Стійкість проекту:** Розробка механізмів самофінансування, залучення донорських коштів.

ПАМ'ЯТКА МЕНЕДЖЕРА СКД ПО РОБОТІ З ГРОМАДОЮ**Рівні активності громадян**

Абсентеїст – зосереджений виключно на власних проблемах, громадським життям та громадськими проблемами не цікавиться, негативно ставиться до всіх громадських ініціатив, не усвідомлює власних прав і обов'язків.

Спостерігач – частково цікавиться громадськими справами, зосереджений переважно на власних справах, проблемами довкілля та громади цікавиться частково.

Споживач – охоче використовує різні форми участі у громадському житті, долучається до громадської діяльності тоді, коли це відповідає його потреба чи інтересам.

Лобіст – досконало ініціює і впроваджує вигідні для нього проекти, або професійно провалює проекти, в яких не має зацікавленості.

Громадський діяч – ставить суспільні інтереси вище індивідуальних, керується потребою громадської діяльності, досконало знає проблеми громади та шляхи їх вирішення.

Етапи та форми активізації громади

Інформування: інформаційний флаєр, соціальні мережі, ЗМІ, сайти місцевої ради/старостатів, інформаційні майданчики, соціокультурні заклади, заклади партнерів, промоакції, індивідуальна розсилка;

Дослідження проблем, потреб, ресурсів: «з фліпчартом до людей», «картування громади», «громада в смартфоні», дебати, круглі столи, анкетування членів громади, фокус-групи, базове дослідження;

Отримання зворотнього зв'язку, аналіз результатів дослідження: «громада на майдані», «скринька пропозицій», «гаряча лінія», «електронна петиція», «громадські слухання», «громадська ініціатива»;

Діалог з громадою, спільне планування: «ігрофікація», публічні консультації, «форум-театр», «фланерство», ярмарки, фестивалі, виставки, тренінги, семінари, практикуми, дебатний клуб, громадські слухання, загальні збори, свято вулиці, День села, селища, міста;

Партнерство з громадою: «стратегічне планування», «соціальне партнерство», «громадський бюджет», «конкурс проектів», «Фонд громади», «толока».

Ступінь участі в громаді

Пасивна участь: Люди беруть участь у спільній діяльності вже тим, що просто слухають виступ адміністратора, менеджера, лідера, у якому презентується будь-який проект, міститься звіт про результати проведеної роботи і т. і. Думка пасивного учасника не заслуховується.

Участь у наданні інформації: Члени громади є носіями цінної інформації, аналіз якої дозволяє визначити найбільш актуальні потреби місцевого соціуму і шляхи їхнього вирішення. Беручи участь у різних видах опитування, анкетування як реципієнт, опитуваний опосередковано впливає на процес прийняття відповідних рішень.

Участь за матеріальні стимули: Член громади бере участь у програмі розвитку за винагороду, передбачену кошторисом. Цей вид участі значно впливає на процеси розвитку громади: люди виконують різні види робіт, приймають відповідні рішення, однак, як правило втрачають інтерес, якщо матеріальний стимул зникає.

Функціональна участь: Для вирішення заздалегідь передбачених завдань проекту розвитку громади ініціатори або фасилітатори створюють певні групи. Діяльність цих груп вносить безпосередні зміни в життя громади, хоча самі члени групи залежать від ініціаторів.

Участь шляхом взаємодії (інтерактивна участь): Участь відбувається шляхом спільного аналізу, результатом якого стає план дії та формування нових місцевих інституцій чи зміцнення вже існуючих, які мають за мету зміни в існуючій системі.

Самомобілізація: Члени громади висовують власні ініціативи щодо зміни існуючої системи та укладають угоди з зовнішніми інституціями задля отримання необхідних ресурсів та технічної допомоги і зберігають контроль над їх використанням.