

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Філософський факультет

Кафедра етики, естетики та культурології

Трансформаційні процеси у менеджменті

культурних і креативних індустрій

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 034 Культурологія

на здобуття освітнього ступеня бакалавра культурології

Студент-виконавець:

Радик Катерина Романівна

IV курс спеціальність 034 «Культурологія»



ОПП «Культурологія»

Науковий керівник:

к. філос. н., доцент Тормахова А.М.



Допущено до захисту:

Зав. кафедри _____

Київ 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ	
1.1. Поняття культурних та креативних індустрій	6
1.2. Теорія менеджменту у сфері культури 10	
1.3. Передумови трансформаційних процесів у сфері культури	12
РОЗДІЛ 2. ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ККІ	
2.1. Зміна механік управління мистецькими інституціями	15
2.2. Діджитал у артменеджменті.....	19
2.3. Трансформації у секторі креативних індустрій.....	25
2.4. Колаборативність та партнерство як тенденція функціонування артменеджменту	26
РОЗДІЛ 3. ДЕРЖАВНІ ПОЛІТИКИ У СЕКТОРІ ККІ	
3.1. Аналіз політик європейських країн у секторі ККІ	30
3.2. Зміни підходу до розподілу державної підтримки сфери культури	32
ВИСНОВКИ.....	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	39

ВСТУП

Культурні і креативні індустрії сьогодні відчувають на собі визначальний вплив глобалізації, яка змушує засновників культурних організацій і артменеджерів по всьому світу переглянути фундаментальні підходи до організаційної діяльності і формати інституційних проєктів, оскільки глобалізація суттєво впливає на механізми внутрішнього ринку креативної економіки. Водночас, технічний прогрес загострив цей аспект сучасної культури: посилив вплив глобалізації і додав нову проблематику, а саме потребу у застосуванні технологічних інновацій. Ця ситуація спровокувала перегляд засобів і методів управління проєктами та інституціями сектору культурних і креативних індустрій (ККІ). До того ж, пандемія COVID-19 з супутними карантинними обмеженнями та загарбницька війна Російської Федерації у центрі Європи посилили дію зазначених вище чинників і прискорили реакцію з боку операторів ККІ.

Сучасна економіка заснована на інноваціях, розвитку інформаційних технологій і потребує нових типів управління. З огляду на те, що мистецтво і культура завжди були пов'язані з інновацією, інформацією, символами, змінами, - саме гнучкий тип менеджменту буде відігравати основну роль у створенні нової системи управління, налаштованої на нову економіку.

Класичними дослідженням з артменеджменту традиційно вважаються роботи В. Байрнса, Ф. Колбера, І. Еврара, а також монографії та підручники авторства Л. Галенської, В. Чижикова, які розкривають особливості менеджменту в соціально-культурній сфері і технології артменеджменту. Попри досить детально розроблену теоретичну базу, специфіка мобільності артменеджменту та зміни в управлінських формах залишаються поза увагою вчених.

Дослідженням культурних та креативних індустрій активно займалися вчені ХХ-ХХІ століть, серед яких можна виділити роботи Д.Хезмондалша, Д.Тросбі, С.Леша, Т.Флю. У західному економіко-культурологічному дискурсі

продукти, вироблені культурними і креативними індустріями, розглядаються як поліціннісні конструкти, що включають такі складові, як: символічна, естетична, автентична, соціальна, економічна і т.п. Специфіку українського сектору ККІ вивчали Н.Кривда, Д.Живоглядова, І.Маслікова, К.Фарінья, М.Проскуріна та інші.

Сектор культурних та креативних індустрій наразі є недооціненим багатьма економічними та владними структурами, всупереч його великому змінотворчому потенціалу. Дослідження нових форматів мистецьких проєктів та змін у артменеджменті під впливом активних донині зовнішніх факторів, таких як глобалізація, тотальна цифровізація, перебування у стані війни та пандемія вірусу COVID-19, обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Практичне значення даної роботи постає у можливості використання результатів дослідження при подальшому вивченні тенденцій артменеджменту і кризового менеджменту, феномену ККІ, у процесі оптимізації технологій менеджменту ККІ, результати дослідження також можуть бути використані як теоретичний матеріал для культурних і креативних підприємців і артменеджерів для ознайомлення з актуальними тенденціями менеджменту у сфері ККІ.

Об'єкт дослідження — культурні та креативні індустрії як складова сфери культури.

Предметом дослідження є трансформаційні процеси у сучасному секторі культурних і креативних індустрій.

Отже, **метою** роботи є аналіз масштабних трансформаційних процесів, які відбуваються у секторі ККІ, а також їх ефективності у сенсі адаптації до зовнішніх викликів.

Відповідно до мети роботи, у ході дослідження необхідно вирішити наступні **завдання**:

1. проаналізувати генезис основних теорій культурних та креативних індустрій;

2. проаналізувати основні теоретичні положення артменеджменту;
3. виявити причини трансформаційних процесів у сучасному менеджменті ККІ;
4. здійснити огляд цифрових інновацій у креативній сфері;
5. зробити огляд кроссекторальних колаборацій та партнерств, актуальних для менеджменту ККІ;
6. проаналізувати підходи до державної підтримки ККІ;
7. виявити можливі перспективи подальших змін у артменеджменті.

Наукова новизна дослідження полягає у висвітленні тенденцій трансформацій у секторі ККІ, виявленні інновацій у мистецькому секторі та аналізі ефективності цих змін.

Теоретично-методологічну основу роботи складають наступні методи: системний, компаративний, методи абстрагування та аналізу.

Логіка та методологія дослідження обумовили **структуру** роботи, яка складається з трьох розділів, вступу та висновків, переліку використаної літератури.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1. Поняття культурних та креативних індустрій

Концепції культурних та креативних індустрій виникли на ґрунті постіндустріальних теорій розвитку суспільства, економіки та культури, які виконували місію вираження специфіки трансформації сучасного світу під впливом інформаційної залежності, що поступово зростає, та змін у способах виробництва. Як явище, що лежить на перетині різних сфер людської діяльності, культурні та креативні індустрії є міждисциплінарним феноменом, дослідженням якого займаються спеціалісти різних галузей наукового знання: економісти, урбаністи, культурологи, соціологи, політологи, філософи.

У ХХ столітті представниками Франкфуртської школи М.Хоркхаймером і Т.Адорно була розпочата дискусія про культурні індустрії, дослідники вводять термін «культуріндустрії» у спільній праці «Діалектика Просвіти. Філософські фрагменти» в контексті критики наслідків поширення каналів розповсюдження інформації, що базувалась на концепції заперечення індустріального суспільства [1]. І Т. Адорно, і Г. Маркузе доводили, що «популярна культура не має критичного потенціалу, оскільки вона не є частиною автономної сфери культури, як деякі видатні твори мистецтва, що сприймаються як зразки високої культури. Популярна культура розглядалася в термінах «культурної індустрії», яка не була відокремленою від того, що потім стало одномірним суспільством» [11]. В подальшому науковому розгляді цього поняття коло діяльності, на яке поширюється термін культурних індустрій, буде збільшуватись: радіо, журнали, кіно, телебачення та реклама доповнюються модою, дизайном та ін.

Серед дослідників другої половини ХХ століття проблемою культурних індустрій займаються французькі соціологи: так, Б. М'єж [51] зробив першу спробу класифікації культурних індустрій, за якою: 1) фізичні об'єкти, які транслюють культурний зміст та продаються окремим особам персонально: касети, диски, книги і т.п.; 2) виробництво теле- та радіопрограм, які

надаються користувачам безкоштовно (заробляють на рекламі та залученні спонсорів); 3) форми, пов'язані з публічним виконанням (музика, театр, кіно), комерційний успіх яких безпосередньо залежить від вартості квитка та кількості переглядів. Важливо зазначити, що державна культурна політика Франції у ХХ столітті зазнала суттєвого впливу творів французьких соціологів у питанні визначення ролі культурних індустрій та культури загалом; ХХ-ХХІ століття є періодом масштабного впровадження ідеї культурних і креативних індустрій у більшості країн Європи, Південно-Східної Азії та США.

У західноєвропейській літературі простежується логіка розрізнення між визначеннями «культурні індустрії» (cultural industries) і «креативні індустрії» (creative industries) на базі ціннісної складової: кінцевий продукт креативної діяльності має функціональну приналежність. Натомість кінцевий продукт культурної діяльності містить у собі культурну цінність. Проте, культурний продукт є результатом креативної діяльності, яку передбачає також і діяльність в межах креативних індустрій [9].

У 1998 році була видана книга «Креативна Британія» тогочасного міністра культури К. Сміта, в якій він замінює термін «культурні індустрії» на «креативні індустрії», який має більш загальний характер та розв'язує проблему упередженого ставлення до культури як до сфери класичного мистецтва, що не має відношення до економіки та прибутку. Так до визначеного Франкфуртською школою переліку діяльностей «культуріндустрій» увійшли програмне забезпечення, дизайн та інформаційний контент. Того ж року було сформульовано офіційне визначення креативних індустрій Департаментом культури, медіа і спорту (DCMS) британського уряду: «Креативні індустрії — це діяльність, в основі якої лежить індивідуальний творчий принцип, навичка або талант і яка несе в собі потенціал створення доданої вартості й робочих місць шляхом виробництва та експлуатації інтелектуальної власності» [37].

Важливість культурних та креативних індустрій для розвитку економіки й культури обумовило введення ЮНЕСКО поняття креативних індустрій, за яким ККІ — індустрії, метою яких є створення, виробництво і комерціалізація креативних змістів, що є нематеріальними й культурними за своєю природою. Такі змісти мають бути захищені правом інтелектуальної власності та в кінцевому результаті можуть набути форми послуги чи продукту. Після визнання країнами-членами ЮНЕСКО у 1982 році значущості впливу культури на внутрішні справи держави, у квітні 1998 була організована міжнародна конференція у Стокгольмі з культурної політики, за результатами якої були визначені основні універсальні цілі культурної політики, серед них знаходимо зміцнювати практику підтримки культурних індустрій та збереження і зміцнення культурної спадщини» [UNESCO, 1998b, p. 13].

Економіст Д. Тросбі у роботі «Економіка і культура» 2001 року досліджує взаємозв'язок між політикою, економікою та культурою. На його думку, визначення культурних індустрій залежить від категоризації культурних товарів: «культурні товари й послуги передбачають креативність при їх виробництві, певною мірою втілюють інтелектуальну власність та передають символічне значення...» [22]. Поняття «культурних індустрій» вчений застосовує відносно тих видів діяльності у сфері культури, які мають не лише культурний, але і соціальний та передусім економічний характер. Модель Д.Тросбі, що має на меті структурування видів культурної діяльності, набула вигляду концентричних кругів: в центральному колі розміщені різні види мистецтв, які мають найнижчий рівень комерційної успішності та потребують фінансової підтримки, на протиположних колам, де комерційний потенціал культурної діяльності лише зростає. Головним чином ця модель розмежовує творчі та виконавські мистецтва від комерційних засобів масової інформації на основі більшої естетичної цінності та значущості, при чому лише перші виправдовують державні інвестиції.

Модель концентричних кругів Д. Тросбі часто протиставляється іншій круговій моделі британської організації The Work Foundation: концентричні круги розмежовуються за принципом різних рівнів художньої виразності у порівнянні з функціональною цінністю. Це такі культурні індустрії, як кіно, музика, видавнича справа, радіо, телебачення та комп'ютерні ігри, а також креативні індустрії: реклама, архітектура, дизайн, мода та комп'ютерне програмне забезпечення [59]. Попри те, що це розмежування використовується в політичних документах, особливо в тих, що були розроблені Європейським Союзом, зберігати цю модель досить складно, а сама концепція виразної цінності не дозволяє повною мірою виявити специфічні відмінності між різними секторами креативної діяльності.

Отже, за різними підходами, структура креативних індустрій відрізняється за складовими, значущістю виконуваних функцій в суспільстві, наявним потенціалом та пріоритетами тощо. Види креативної діяльності, на які у нормативному полі поширюється термін ККІ, відрізняється також і у різних державах. Зміст і структура креативної індустрії залежить від методологічних підходів дослідників і політики підтримки креативного сектору.

Варто підкреслити, що феномен креативних індустрій походить не з наукового середовища. Як ми знаємо, культурна індустрія в сенсі теоретично обґрунтованого результату індустріалізації культури виходить із галузі наукових досліджень. Це не стосується креативних індустрій, тому що концепція креативних індустрій є політичною концепцією, що з'явилась за ініціативи партійних діячів Великобританії. Симптоматично, що і подальші новації у визначенні цінності та пріоритетів розвитку у питанні креативних індустрій відбуватимуться на рівні державних політик, інституційної підтримки та нормативного поля міжнародних організацій.

Відтак по-різному постає перед дослідниками сутність цього соціально-культурного явища: економічна, політична, соціологічна, культуротворча. Проте найважливішими ознаками залишаються розуміння

культури як сфери особливого роду діяльності – виробництва благ у матеріальній формі, проте призначених не для фізичного, а для духовного споживання. Продукти культурного виробництва відрізняються від інших насамперед тим, що вони є текстами (повідомленнями), тобто сукупністю, системою певних знаків і значень. Сучасні фахівці відходять від вузького та ізолюваного розуміння культури та креативності, розглядаючи їх як відкриті системи, що здатні змінювати економічні, соціальні та культурні процеси на національному рівні.

1.2. Теорія менеджменту у сфері культури

Науковий інтерес до артменеджменту, як до самостійної дисципліни в рамках практики та теорії менеджменту, а також в якості частини менеджменту сфери культури та креативності, виник після появи Міжнародної асоціації менеджмента культури та мистецтв - The International Association of Arts and Cultural Management (AIMAC). Створення асоціації стало відправною точкою для розвитку дослідницької та прикладної діяльності, спрямованої на виокремлення артменеджменту з-поміж сфери економіки культури. Один з керівників AIMAC, маркетолог І. Еврар разом з професором культурної політики Ф. Колбером вважаються найбільш впливовими дослідниками теорії артменеджменту. Зокрема, вони обґрунтували самостійність даної дисципліни, її значимість та межі наукового знання у статті «Артменеджмент - наука третього тисячоліття» [8]. Ф. Колбер та І. Еврар визначають артменеджмент, як «своєрідний посередник між теоретичною структурою (менеджмент) і соціальним сектором (мистецтво)», що надає артменеджменту характеристики субдисципліни та відрізняє його від інших видів менеджменту.

Термін «артменеджмент» походить з англійської і дослівно означає «управління мистецтвом», тому в роботах деяких дослідників можна зустріти синонімічний термін «менеджмент в мистецтві». Подібно до більшості комплексних явищ у сфері культурних і креативних індустрій,

артменеджмент є міждисциплінарною практикою та визначається, зокрема, завдяки співставленню з низкою інших понять, таких як менеджмент у сфері культури та мистецтв і соціокультурний менеджмент.

Отже, терміни менеджмент в сфері культури і мистецтва та соціокультурний менеджмент є тотожними, тоді як арт-менеджмент виступає одним з компонентів соціокультурного менеджменту, який займається управлінням мистецькими практиками. Для нашого дослідження важливий також інший аспект артменеджменту, який дозволяє розглядати його як самостійну систему організації і управління мистецькими проєктами, що включає цілі і завдання, закони та принципи, функції, засоби, методи і технології реалізації.

Різноманітність підходів свідчить про багатозначну сутність артменеджменту, відносну новизну даного явища та, найголовніше, тяжіння досліджуваного феномена до постійних змін. У якості робочого терміну було обрано комплексне визначення артменеджменту, за яким арт-менеджмент - це сукупність управлінських прийомів (планування, організація, мотивація, контроль, координація), характерних для класичного менеджменту, і особливий вид управлінської діяльності в сфері мистецтва, який включає процес створення і поширення художньої продукції [2]. Елементи діяльності артменеджера: адміністрування та сприяння творчому процесу, спілкування з аудиторією - є спільними функціями як для державних, некомерційних організацій сфери мистецтва (наприклад, некомерційних театрів, симфонічних оркестрів, оперних театрів, хореографічних ансамблів, музеїв, громадського мовлення та центрів перформативних мистецтв), так і приватних комерційних і некомерційних мистецьких організацій.

1.3. Передумови трансформаційних процесів у сфері культури

Розвиток мистецького середовища безпосередньо залежить від своєчасного впровадження змін у формати та механізми діяльності суб'єктів культурного сектору економіки. Імплементация інновацій та реагування на трансформації зовнішнього середовища - риси сучасного менеджменту. Адаптивність моделі менеджменту культурних проєктів та інституцій стала особливо актуальною внаслідок економічної кризи, спричиненої пандемією COVID-19. Міжнародна організація ЮНЕСКО опублікувала результати дослідження з оцінки впливу коронакризи на культурні сектори країн з усього світу [33]. Ці наслідки можна охарактеризувати як різко негативні, адже, наприклад, у кіноіндустрії за 2020 рік було втрачено 10 мільйонів робочих місць [45], водночас третина закладів у секторі художніх галерей зменшила штат наполовину [12]. Дослідження міжнародного об'єднання музеїв та професійних музейних працівників ICOM [46] показують, що майже 90% музеїв у всьому світі закриті, а 13% з них можуть так ніколи і не повернутися до роботи. Результати аналітичної роботи Мережі європейських музейних організацій свідчать про те, що більшість з опитаних 1 000 музеїв у 48 країнах світу планують суттєво змінити свою діяльність і підхід до управління. Загалом ці дані говорять про те, що 30% музеїв під час карантину щотижня несуть збитки у розмірі близько 20 300 євро - це складає 70-80% загальної суми їх бюджетів [61].

Поширення пандемії COVID-19 і поступове відновлення після кризи відбувається нерівномірно. Дана особливість також характерна для сфери культури. Зокрема, одним з індикаторів процесу може слугувати карта поступового відкриття об'єктів культурної спадщини від ЮНЕСКО [61]. Станом на 14 вересня 2020 року тільки 62 з 167 країн повністю відкрили доступ до об'єктів всесвітньої культурної спадщини. У 44 країнах відкрито частковий доступ, а в 61 країні він залишається закритими.

Трансформаційні процеси, що були запущені в менеджменті мистецьких проєктів і організацій ще задовго до пандемії, отримали потужне

прискорення через необхідність кризового реагування на карантинні обмеження. Зіткнувшись з глобалізацією артринків і тотальною цифровізацією, індустрії культури не залишається іншого вибору, окрім як адаптуватися, розвиваючи нові навички, методи та бізнес-моделі.

Зміни у артменеджменті, які стали предметом даного дослідження, відносяться до стихійного типу операційних змін. За визначенням [24] стихійні або реактивні зміни це комплекс незапланованих дій, які виступають реакцією на непередбачувані зовнішні обставини. Термін «операційні» характеризує мету впровадження трансформаційної діяльності, а саме «покращення виробничих процесів».

Нові інформаційні технології, особливо Інтернет, змінили споживчі звички та викликали глибокі перетворення в культурному виробництві та обігу. Таким чином, постійне технологічне вдосконалення глобальних інформаційних та комунікаційних потоків зробило можливим піднесення мережевого суспільства [32] і дискурсу інформаційного суспільства. Ця нова модель соціальної та економічної взаємодії створила умови для того, щоб культурні та символічні вироби циркулювали більш інтенсивно по всій земній кулі [25].

Розглядаючи український культурний контекст локально важливо зазначити, що найбільшим викликом для сфери ККІ стала не ситуація пандемії, а умови функціонування під час повномасштабного вторгнення збройних сил Російської Федерації на територію України. Одним з головних трансформаційних зрушень стане, як ми побачимо у наступних розділах, переформатування проєктів у гібридний статус благодійних ініціатив. Мистецька та культурна діяльність мають такий самий потенціал для побудови миру та полегшення процесів примирення, як і для підживлення культури насильства та конфліктів. Це також може сигналізувати громадянському суспільству та міжнародній спільноті про необхідність втручання, щоб запобігти майбутнім порушенням прав людини або більшої ескалації. Більше того, у періоди активного насильства мистецтво та

культурна діяльність можуть використовуватися як інструмент релятивізації» конфліктів [44]. Кікі Фукусіма зазначає, що художні твори, особливо ті, які створюються представниками міжнародної спільноти відповідно до подій із зон військових конфліктів, можуть дозволити людям відчутти себе частиною глобальної спільноти.

Гостро актуальне значення для України в умовах війни, особливо в її інформаційному, символічному прояві, має висновок Декларації про необхідність мобілізації культури з метою зміцнення миру: у документі стверджується, що культура сприяє відновленню самобутності, почуття гідності й покращенню рівня життя населення в регіонах, що постраждали від військових конфліктів. Культура як символічний вимір формує наш світ і його сприйняття: відсутність соціокультурної призми призводить до нівеляції цінностей, лояльності до пропагування та дезінформації, низької здатності критичного мислення. Цей аспект змінотворчої сили культури повинен розглядатись як основа для розробки державної культурної політики, у тому числі стосовно сектору ККІ, з позиції національної безпеки України.

Отже, головними причинами трансформацій у сучасному артменеджменті стала глобалізація культури та економіки, технологічний прогрес, розгортання повномасштабної війни РФ на території України та пандемія COVID-19. Водночас мінливість та адаптивний характер соціокультурної сфери є її сутнісними ознаками, які допомагають сектору ККІ пристосуватися до будь-яких реалій сьогодення.

РОЗДІЛ 2. ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ККІ

2.1 Зміна механік управління мистецькими інституціями

Сучасні технології наразі інтегровані у всі сфери людської діяльності, зокрема до сфери культури і мистецтва, автоматизуючи велику кількість процесів та спрощуючи доступ до культурних благ. Водночас діджитал-формат дозволяє втілювати у життя складні та багатофункціональні проекти і вирішувати проблеми зовнішніх обмежень, як-то неможливість організації офлайн-подій за умови карантинних обмежень.

Технології сприяють розвитку певних секторів (наприклад, аудіовізуального сектору, відеоігор). Впровадження нових технологій полегшує доступ до культурних та креативних продуктів акторів з усього світу і сприяє їхньому кращому поширенню та промоції. Більшість операторів ККІ (особливо тих, що задіяні у сфері музики, аудіовізуальних мистецтвах, відеоіграх та/або моді) отримують вигоду від технологічних тенденцій, оскільки вони впроваджують і керують технологічними інноваціями. Аналогічно, глобальні ринки віртуальної реальності та доповненої реальності значно розширюються, створюючи нові продукти та надаючи можливості для навчання за допомогою імітованого середовища. Технології також призводять до створення нових жанрів (наприклад, відеоігор, інтегрованих у фільм) та розвитку каналів розповсюдження. Технології підвищують залучення громадян і доступ до культурного продукту і модернізують діяльність у більш традиційних секторах (наприклад, музеях та об'єктах культурної спадщини).

Впровадження нових технологій та розвиток цифрових навичок у передусім нецифрових ККІ (наприклад, музеях або традиційних ремеслах) забезпечує нові засоби для залучення громадськості, особливо молоді. Технологічні інновації допомагають модернізувати діяльність установ, що працюють у цих галузях (наприклад, кращий захист культурної спадщини за

допомогою 3D-лазерного сканування, високоточних пристроїв для оцифрування тощо).

Інноваційні інструменти знищують залишки умовного кордону між так званою «високою культурою» та повсякденними практиками [55], адже мистецькі явища знаходяться у відкритому доступі в мережі Інтернет, а тому перегляд арт об'єктів, участь у інтерактивних подіях тощо можлива у будь-якій локації та у будь-який час. “Низка культурних благ має обмеження в доступі, наприклад концертна зала чи музейний простір може вмістити лише конкретну кількість бажаючих, хоча діджиталізація аудіо-візуальних продуктів та музейних предметів дозволяє долати й такі перепони” [13].

Логіка класифікації цифрових форматів базується на принципі визначення цілей артменеджера, що мають бути досягнуті завдяки цифровим трансформаціям: 1 - створення незалежної від зовнішніх факторів мистецької установи, 2 - альтернативні методи реалізації театральних проєктів, 3 - адаптація подій зі сфери візуального мистецтва до онлайн-формату, 4 - адаптація музичних заходів до карантинних обмежень, 5 - створення інтерактивного та інноваційного продукту для промоції та підвищення комунікаційної цінності культурного проєкту, 6 - втілення багаторівневих проєктів в умовах карантинних обмежень. Також дана класифікація репрезентує використання різних цифрових інструментів у діджитал-форматах сучасного артменеджменту. До таких інструментів відносяться інтерактивні сайти, стрімінгові платформи, ресурси для відеоконференцій, 3D моделі, ігрові платформи, мобільні додатки.

Отже, до основних видів цифрових трансформацій у артменеджменті та менеджменті ККІ відносяться наступні:

1. Створення мистецьких онлайн-інституцій;
2. Відеотрансляції перформативних заходів;
3. Театральні вистави у Zoom;
4. Viewing rooms і 3D expositions для виставок візуального мистецтва;

5. Використання ігрових технологій для проведення перформативних проєктів;

6. Тематичні мобільні додатки;

7. Мультиформатні проєкти.

Онлайн-інституції у сфері візуального мистецтва. Головними особливостями діджитал-інституцій стала відсутність власного приміщення, повний доступ до архіву інформації про діяльність організації та її функціоналу у мережі Інтернет, використання інноваційних технологій та спрощення умов для взаємодії з учасниками інституційної діяльності (митцями, відвідувачами, колекціонерами тощо). Сьогодні різні види мистецьких установ практикують онлайн-присутність, зокрема аукціонні дома, галереї та художні маркетплейси. В рамках дослідження проаналізовано декілька репрезентативних кейсів онлайн-інституцій, які не дублюють реальні офлайн інституції, а є самостійними діджитал-проєктами.

- Віртуальний аукціонний дім «Fair Warning» є прикладом створення інноваційного культурного продукту з повним перенесенням характерних особливостей офлайн-торгів. До таких особливостей відносяться збереження «елітарності» аукціонного процесу (доступ до мобільного додатку надається лише обраним топ-клієнтам аукціонних домів), утримання в секреті лотів найближчого аукціону (анонс предметів мистецтва відбувається лише за декілька днів до початку торгів), підбір робіт лише високої цінової категорії та створення каталогів аукціону [42].

- Онлайн-галерея сучасного українського мистецтва «39.9 gallery» з'явилась як артменеджерський проєкт, що не має фізичного простору і функціонує виключно онлайн. На відміну від більшості офлайн галерей, «39.9 gallery» має відкриту цінову політику і простий та автоматизований процес замовлення мистецької роботи - заповнити заявку на доставку картини можна власне на сайті проєкту [63].

- Мистецький маркетплейс «Сіль-Соль» та «Сік-Сок» представлений як група у соціальній мережі Facebook, створена галеристами

та колекціонерами Маратом Гельманом та Євгеном Карасем. Маркетплейс позиціонується як майданчик з модерацією для продажу/купівлі сучасного візуального мистецтва безпосередньо від художників у низькому ціновому діапазоні. Завдяки доступному формату, великій кількості учасників та модерації знаних галеристів маркетплейс швидко став популярним ресурсом для купівлі сучасного мистецтва [21].

- Проєкт «Foundwork», створений ініціативною групою американських кураторів, можна охарактеризувати як багатопрофільний мистецький центр, оскільки сайт платформи виконує одразу декілька функцій: портфоліо для художників, експозиційного майданчику, інформаційного простору для резиденцій. Цей проєкт спрямований здебільшого для підтримки молодих художників задля сприянню кураторській та інституційній увазі. Пошукові інструменти платформи залучають художників до нетворкінгу, а колекціонерів до знайомства з митцями з різних географічних регіонів [43].

Втілення багаторівневих проєктів в умовах карантинних обмежень. Артрезиденції - це формат тривалої художньої колаборації, що надає митцям простір, час та ресурси для творчості і колаборації, а тому перенесення його в онлайн-простір видається неможливим за допомогою лише одного ресурсу. Для того, щоб провести резиденції в умовах карантинних обмежень, артменеджери об'єднують декілька діджитал-інструментів: Zoom-лекцій, viewing rooms, ведення тематичної сторінки у соціальних мережах, створення сайту та ін.

- Міжнародна 6-місячна віртуальна арт-резиденція «Мереживо» об'єднала 7 художниць із 5 європейських країн у просторі Інтернету навколо теми прекрасності жіночої праці та гендерної і соціальної проблематики. Для реалізації проєкту у форматі онлайн були створені творча майстерня, студія, бібліотека, щоденник, виставка та каталог [14].

- Residenz Normalno - це німецько-українська інклюзивна резиденція, організована Goethe-Institut Ukraine, яка у 2020 році через

карантинні обмеження пройшла онлайн. Комунікація між учасниками резиденції повністю проходила по відеозв'язку. Інноваційним елементом проєкту стала також презентація робіт художників у форматі відео-контенту для блогів, а саме розпакування (unboxing). Роботи українських художників поштою пересилали колегам в Німеччину і навпаки, а сам процес розпакування проводили у Zoom. Таким чином учасники бачили реальні роботи, а глядачі спостерігали за процесом онлайн [56].

2.2. Діджитал у артменеджменті

Адаптація подій зі сфери візуального мистецтва до онлайн-формату.

Експозиційні простори галерей, фестивалів та виставкових центрів перемістилися до онлайн-простору, в чому їм допомогли технології верстки і 3D моделювання, які здатні створити умовний «білий куб» або відтворити архітектурний проєкт реального приміщення. При цьому інші функціональні завдання артменеджера, такі як продакшн, курування експозиційного плану, комунікація з художниками залишаються незмінними. У випадку з онлайн-експозиціями можна говорити про ріст доступності відвідування виставок, здебільшого через фінансовий фактор: так, наприклад, потрапити на виставку-блокбастер Енді Ворхола у Tate Modern коштує 15-20 фунтов, у той час як оглянути ці роботи на сайті галереї можна абсолютно безкоштовно [58].

- Дніпровський Будинок мистецтв започаткував віртуальну акцію «Митці Дніпра проти війни». художники, поети, музиканти, народні майстри постануть свої твори, присвячені миру та Україні, з хеш-тегом #Митці_Дніпра_проти_війни. З початку акції, тобто з 7 березня, до неї долучилися понад 30 учасників [27].

- Міжнародна художня ярмарка Art Basel Hong Kong стала першою подією великого масштабу, організатори якої скасували проведення заходу у січні 2020 року через COVID-19. Натомість була організована діджитал-ярмарка з віртуальними стендами 231 галереї. Завдяки швидкому

реагуванню та технічному оснащенню Art Basel пройшла у фінансовому плані доволі успішно [29].

- Американська галерея сучасного мистецтва Девіда Цвірнера з 2017 року активно використовує практику онлайн-виставок «viewing-room» та експонує кураторські проекти у змодельованих віртуальних залах галереї. Станом на 20 квітня 2021 року на сайті галереї доступно 5 експозицій [35].

Створення інтерактивного та інноваційного продукту для промоції культурного проєкту. Наразі у більшості провідних артінституцій світу є тематичні мобільні додатки, які містять медіа-галерею експонатів, цікаву інформацію про діяльність, аудіогіди, новини інституції, інтерактивні функції та ін. Особливо це актуально для менеджменту культурного спадку та музейних установ. Дослідження специфіки інтеграції мобільних технологій у музеї продемонструвало, що мобільні пристрої є надважливим засобом комунікації музею з відвідувачами [57]. Використання мобільних технологій та їх здатність залучати аудиторію стали популярними для музеїв по всьому світу, оскільки понад 70% з них уже застосовують мобільні технології.

- Один з найвідоміших музеїв сучасного мистецтва MoMa має власний мобільний застосунок, який дозволяє користувачам роздивлятися колекції предметів мистецтва з фонду музею, зберігати скани улюблених творів і ділитися інформацією про музей у соціальних мережах [52].

- *Адаптація музичних заходів до карантинних обмежень.* Чи не єдиною можливістю продовжувати публічну діяльність під час пандемії для театральних та музичних установ став механізм відеотрансляцій вистав і концертів. Хоча така практика спричиняє дискусію навколо феномену естетичного досвіду та можливості порівнювати реальне відвідування та споглядання музичних, театральних, хореографічних заходів із переглядом запису цих подій, саме онлайн-присутність дозволила багатьом проєктам пережити кризу, а відвідування вистав та концертів стало доступнішим для глядачів.

Важливо зазначити, що музичні концерти у форматі онлайн не є явищем, створеним коронакризою. Перші інтернет-трансляції виступів «наживо» з'явилися у 1993 році у зв'язку з виступом рок-гурту Severe Tire Damage. За 3 роки після цього відбулася перша трансляція фестивалю Tibetan Freedom Concert, у якому взяли участь такі відомі музиканти, як Бйорк, Smashing Pumpkins і Rage Against The Machine та ін. Проте якщо до 2020 року такі онлайн-події були скоріше виключенням, аніж регуляторною практикою, то з моменту впровадження карантинних обмежень музичні концерти можуть проводитися виключно у режимі онлайн.

- Британська продюсерська компанія онлайн-концертів «Driift» у 2020 році провела 15 постановок у форматі лайвстріму та продала близько 350,000 квитків на події за участю Лори Марлінг, Sleaford Mods, Кайлі Міноуг, Андреа Бочеллі та багатьох інших популярних музикантів. Унікальною для практики артменеджменту видається не лише формат концертів, але й фінансова модель таких проєктів - D2C або direct-to-consumer, тобто продаж квитків артистами (або продюсерською компанією) безпосередньо фанам, оминаючи ланку посередницьких фірм [37].

Гейміфікація артменеджменту. Ігрова індустрія створила багато комп'ютерних платформ, які можливо використовувати для створення власних проєктів. Цим скористалися актори перформативного мистецтва - представники театральної та музичної сфери - для реалізації художніх подій.

- На віртуальному острові комп'ютерної онлайн-гри Fortnite в лютому 2019 року виступив з концертом американський діджей Marshmello. Аватар музиканта з'явився на сцені спеціального майданчика і грав сет довжиною 10 хвилин. Гравці, що були у цей час онлайн, могли вільно спостерігати за концертом. Цей експериментальний захід відвідали понад 10 мільйонів гравців - довгий час це був рекорд відвідування гри Fortnite [49].

Проведення театральних вистав в умовах фізичного дистанціювання. У періоди жорстких карантинних обмежень під заборону потрапляють навіть

репетиції театральних постанов, а тому трансляції або відеозаписи вистав стають неможливими. Вирішенням цієї проблеми для театрів стало використання платформ для відеоконференцій, зокрема популярного сервісу Zoom. Вистава у такому форматі робить глядача учасником сценічного видовища у прямому сенсі: глядачі та актори відображаються в іконках платформи однаково - як учасники конференції.

- У 2020 році ГогольFest і театр Дах запустили онлайн-лабораторію з пошуку цифрових рішень для театального сектору і навіть отримали нагороду від «Книги рекордів України» за «Першу цифрову знакову подію». У такому форматі було проведено цифрові проєкти «Alambari», «Zoomtime», «Цифрова дегустація книжок», «Нова електронна українська філософська опера» і Phd Opera «Про що мовчить Заратустра» [15].

У аудіовізуальному секторі традиційні гравці отримали користь від нових технологій у ланцюжку створення додаткової вартості, від виробництва до розповсюдження. Цифровізація ввела нові канали розподілу, що посилює конкуренцію на ринку. Інтернет зробив можливим безпосередню взаємодію між творцями контенту та їх аудиторією, минаючи традиційні платформи релізу та розповсюдження і таким чином впливаючи на послуги суспільного мовлення (тепер суспільні мовники також пропонують контент через онлайн-інструменти).

Найважливішим є те, що високий рівень проникнення Інтернету в Європі [48] сприяв появі нових гравців ринку, які надають творчий контент у потоковій трансляції без традиційної інфраструктури мовлення [53]. Крім того, сприятливе нормативне середовище ЄС, швидший широкосмуговий доступ і висока проникна здатність мобільної мережі смартфонів у 84% спричинило швидке зростання сектору в Європі за останні роки.

Отже, однією з головних особливостей цифрових інновацій у сучасному артменеджменті є інтерактивність. Діджитал формати дозволяють залучати аудиторію, проводити заходи із дотриманням фізичної дистанції, адаптувати офлайн-проєкти до онлайн-простору та робити культурні

продукти доступнішими для аудиторії. Користувачі перебувають у постійному пошуку корисного контенту, діалогу, розважального медіа та глибокої комунікації, тому задля підтримки інтересу артменеджеру потрібно постійно оновлювати методи створення цифрових проєктів.

Для успішної реалізації цифрових трансформацій та підвищення ефективності в управлінні мистецькими установами, артменеджерам необхідно задовольнити низку задач:

1. Забезпечення інституцій сучасною комп'ютерною базою. Передові учасники світового культурного і освітнього процесу (наприклад, університетські, наукові та медіа центри США, де зосереджено майже 80% світових електронних ресурсів) користуються багатофункціональною та потужною системою «Макінтош», а не звичними нам IBM PC;
2. Підвищення кваліфікації співробітників мистецьких установ та цифрова освіта;
3. Мультидисциплінарне навчання, співробітництво з технічними спеціалістами;
4. Напрацювання інформаційних баз даних (ІБД);
5. Використання нових електронних носіїв (мультимедіа) та освоєння новітніх технологічних розробок.
6. Створення локальних і регіональних інформаційних електронних мереж.
7. Правове забезпечення авторських технологічних проєктів та захист інтелектуальних прав.

Технології активно використовуються сучасними мистецькими інституціями, зокрема для залучення нової аудиторії. Найбільш прогресивні музеї, артцентри та інші установи встановлюють партнерства з digital-стартапами задля створення спільних мистецьких проєктів. Найбільш відомий кроссекторальний стартап - «Artsy» - орієнтований на спільноту колекціонерів та аудиторію, зацікавлену у вивченні та спогляданні візуального мистецтва [30].

Іншими успішно реалізованими прикладами культурних діджитал-стартапів є:

- платформа для створення власних мобільних застосунків для цифрового залучення відвідувачів культурних установ «Cuseum» [34].
- beacon-сервіс (маячок для логістики), що спеціалізується на співпраці з музеями (наприклад, музей Гуггенхайма і Бруклінський музей у Нью-Йорці, Канадський музей природи в Оттаві та ін) під назвою Estimote [41].
- міжнародна конференція Tech Loves Culture, яка об'єднала представників культурних стартапів і музеїв та пройшла у червні 2017 року у Ризі.

- *Кроссекторальні інкубатори, коворкінги і акселератори.*

Деякі міжнародні музеї запускають коворкінги, інкубатори і акселератори, в яких реалізуються проекти на перетині технологій та мистецтва. У 2014 році Новий музей сучасного мистецтва в Нью-Йорку (New Museum) відкрив перший в світі музейний інкубатор - NEWInc. У 2016 році Австралійський центр рухомого зображення (Australian Center of Moving Image) в Мельбурні став експериментувати з коворкінгом для креативних індустрій, а Музей Нової Зеландії - Те Папа (Te Papa) у Веллінгтоні створив акселератор Mahuki для digital-стартапів в культурній сфері [4].

- Don't Mess With Ukrainians - благодійна колекція NFT, створена командою фахівців з різних галузей економіки у форматі проекту-колаборації. Проект має на меті зібрати 1 мільйон доларів, щоб зупинити війну проти України та підвищити обізнаність про силу характеру українського народу. Усі кошти від продажу та всі роялті будуть перераховані на крипто-гаманець уряду України [38].

Таким чином, результати проведеного дослідження дозволяють стверджувати, що створення сталих партнерств та/або проектів-колаборацій між представниками різних сфер культури та секторів економіки є однією з тенденцій сучасного артменеджменту. Доказову ефективність такої форми взаємодії підтверджує те, що партнерства та колаборації допомагають

організаціям у сфері мистецтва адаптуватися до сучасних глобалізаційних та технологічних реалій.

2.3. Трансформації у секторі креативних індустрій

Порівняно з усіма минулими роками, у 2020-му суттєво зросла частка креативних індустрій в економіці України та зайнятість у цій сфері [16]. Водночас не всі креативні індустрії зросли в умовах обмежень через COVID-19. За 2020 рік креативні індустрії принесли економіці України 4,2% доданої вартості, або 132,4 мільярда гривень. Це більше за показник 2019 року (3,9%, 117,2 мільярда гривень). Зросла і кількість працівників у сфері креативних індустрій – з 352 до 360 тисяч.

Що стосується конкретних індустрій, то за 2020 рік показали зростання видання комп'ютерних ігор (+61%), дизайн (+40%) і комп'ютерне програмування (+33%). А впали – показ кіно (-70%), розповсюдження фільмів і телепрограм (-37%), видавнича справа (від -26% до -14%), музеї (-26%) й театральна та концертна сфера (від -12% до -5%).

Цифровізація змінила процеси створення, виробництва, розповсюдження та споживання сенсів. Культура стає все більш доступною через спеціальні платформи, програми, соціальні мережі та агрегатори. Більше того, оцифрування порушило традиційні ланцюги створення додаткової вартості креативних індустрій і призвела до більшої складності і багат шаровості. Нові оператори, такі як стрімінгові платформи та технологічні стартапи, увійшли до креативної індустріальної екосистеми.

На креативні індустрії в основному вплинули досягнення конкретних новітніх технологій, включаючи доповнену та віртуальну реальність (AR/VR), штучний інтелект (AI), хмарні технології та технології Blockchain. Ці передові цифрові досягнення поширені в різних сферах креативних індустрій, про що свідчать різні приклади їхнього застосування у case studies нашого дослідження, зокрема:

- У Київській області запустили VR-музей пам'яті війни. За допомогою 3D-турів кожен охочий може віртуально прогулятися у Бучі,

Ірпені, Гостомелі, Бородянці та інших містечках і селах, які зазнали російської агресії. Мета проєкту – зафіксувати воєнні злочини Росії на деокупованих територіях [20].

Пандемія COVID-19 суттєво вплинула на креативні галузі, а основна проблема полягає у формуванні політики, сприянні появі інноваційної інфраструктури та поширенню знань для креативних індустрій. Зокрема, авторське право буде ключовим викликом для сектору, а регуляторні заходи матимуть важливий вплив на креативні галузі. Як визначила Європейська комісія, ЄС потрібні сучасні правила щодо авторського права, які відповідають цифровій ери».

2.4. Колаборативність та партнерство як тенденція функціонування артменеджменту

«Одним із ключових аспектів культури, який сприяє розвитку інновацій, є співпраця: між секторами, відділами, командами, а також організаціями та громадами» [55]. Створення колаборацій між різними секторами креативної економіки останнім часом стало помітною тенденцією артменеджменту. Говорячи про колаборації у цьому дослідженні йде мова про партнерські проєкти, узгоджені з визначенням - «колаборації - це особлива форма спільної творчої діяльності проєктного характеру в глобальному середовищі, заснованої на об'єднанні міжпредметних компетенцій учасників, що базується на особливих нормах взаємодії, відмінних від ринкових і ієрархічних» [3].

Кроссекторальні проєкти за умови взаємовигідного партнерства та вдалого планування сприяють одразу декільком позитивним цілям: промоції мистецької ініціативи, виходу на нову аудиторію, підвищенню лояльності споживачів до усіх учасників колаборації та у деяких випадках фінансовому забезпеченню реалізації проєкту за рахунок партнера. З'єднання зусиль менеджерів із різних сфер діяльності опосередковується утворенням нового інституційного середовища творчої активності.

Поширення колаборації на найрізноманітніші сфери життя і економічної діяльності має тенденцію прискорення, а рівень її освоєння в конкретних проектах і галузях значно виріс за два останніх десятиліття, розкриваючи її креативний і когнітивний потенціал в короткострокових і довгострокових, локальних і глобальних проектах [6]. За останнє десятиліття колаборація міцно захопила сферу масового споживання, прийнявши індустріальні принципи і цілі, масовий характер і масштаби поширення. Юлія Федів, колишня виконавча директорка Українського культурного Фонду, у 2019 році заявила, що більшість культурних та креативних проєктів, поданих на грант від фонду, мають кроссекторальний характер та поєднують одразу декілька видів мистецтва [25]. “Міжнародна спільнота працює над створенням і організацією над... формуванням такого контексту виконання, коли дії одного партнера неодмінно впливають на дії іншого” [18].

Співпраця між ККІ та новітніми технологіями дозволяє захистити та популяризувати різноманітну європейську культурну спадщину. Оскільки нерухома культурна спадщина, як-от пам'ятники, історичні будівлі та археологічні об'єкти, є особливо вразливими до загроз, які важко передбачити або запобігти, оцифрування, доступність в мережі Інтернеті та цифрове збереження мають першочергове значення. Держави-члени ЄС все більше працюють над тим, щоб максимально використати цифрові технології для запису, документування та збереження європейської культурної спадщини, особливо з використанням інструментів 3D оцифровки, і зробити її доступною в Інтернеті. У цьому відношенні понад дві третини держав-членів сприяють збереженню статусу суспільного надбання оцифрованого матеріалу культурної спадщини через різноманітні ініціативи [39]. Це означає, що матеріал не захищений авторським правом і може використовуватися без обмежень для творчого використання, наприклад у відеоіграх, дизайні чи моді.

Для того, щоб підтвердити тезу про появу тенденції до створення колаборацій і кроссекторальних партнерств між представниками артсфери та

дотичними до неї, в рамках дослідження було проаналізовано кейси з сучасного українського та закордонного артменеджменту.

Наразі для ККІ доступні різні інструменти приватного фінансування, від банківських позик до краудфандингу і задіяння інвестицій венчурних фондів. Однак більшість малих і середніх підприємств сектору ККІ мають труднощі з доступом до цих джерел і часто отримують відмову від інвесторів через хибне уявлення про фінансову непривабливість культурних чи креативних проєктів [62]. Це відбувається зокрема через специфічні характеристики організацій ККІ, які посилюють проблему доступу до фінансів. До них відносяться:

- Внутрішні характеристики діяльності ККІ: відсутність матеріальних активів, які можна запропонувати фінансовим установам як заставу, залежність від нематеріальних активів (наприклад, авторські права, ліцензії), висока невизначеність щодо ринку;
- Залежність від державних інвестиційних схем;
- Специфічні ринкові умови: розмір ринку, відсутність ринкової інформації, тиск на зміни існуючих бізнес-моделей в контексті цифрового зрушення [47].

Одним з механізмів забезпечення фінансової підтримки проєктів галузі ККІ є створення колаборацій із організаціями, що представляють інші сектори економіки, як-от маркетингові агенції, ІТ-фірми, благодійні фонди тощо.

- «Kultura Medialna» - некомерційна українська організація, яка розвиває розуміння культури як медіуму та сферу медіамистецтва. Її партнер - польська музична продюсерська агенція Bolt Records займається сучасними стилями музики виконавців зі Східної Європи. Ці організації об'єднує дві речі: по-перше, мета діяльності (а саме промоція експериментального сучасного мистецтва у національному масштабі) та аудиторія (за винятком географічного розташування). Їх партнерство виступає прикладом кроссекторальної взаємодії між різними явищами: культурою, бізнесом,

громадським сектором та урбаністикою. Одним з головних акцентів у їх співробітництві є музичні проєкти: за сприяння Kultura Medialna і Bolt Records українські музиканти взяли участь у варшавському проєкті «New music from Eastern Europe», а також чеські артисти Tyto Alba з лейбла Bolt Records виступили в рамках українського проєкту «Конструкции» -2016. Крім того, партнери працюють над колабораційним проєктом присвяченим музичному медіа, що буде виходити англійською та польською мовами [19]. “Криза об'єднала багато окремих професіоналів та організацій у різних куточках світу. Почали створюватися нові мережі, проводяться спільні онлайн-заходи, зокрема з оцифрування культурної спадщини” [10].

Деякі креативні галузі, такі як дизайн або архітектура, експериментують з організаційними та робочими моделями, щоб впоратися з фрагментацією та зміною ринкової структури. Фрілансери часто працюють у форматі колаборацій, неприбуткові організації використовують кооперативні моделі, художники застосовують соціальні мережі, щоб підвищити свою видимість і збільшити кількість своїх шанувальників. Культурні простори, творчі кластери, хаби та інкубатори процвітають у Європі разом із бізнес-мережами, які поділяють ресурси, компетенції та створюють сприятливі екосистеми для процвітання ККІ [40].

Однак майбутні виклики полягають у забезпеченні потенціалу ККІ для інвестування в дослідження та розробки з метою подальшої взаємодії з іншими секторами, такими як новітні технології, та створення власних творчих та інноваційних цінностей, а не субпідряду для виконання так званих «творчих завдань», наприклад, проектування в межах певного виробничого процесу.

РОЗДІЛ 3. ДЕРЖАВНІ ПОЛІТИКИ У СЕКТОРІ ККІ

3.1. Аналіз політик європейських країн у секторі ККІ

Головним завданням культурної політики ЄС є стратегічний трикутник: культурна спадщина, міжкультурний діалог, розвиток культурних і креативних індустрій. Щоб бути потенційним та актуальним партнером ЄС в здійсненні його культурної політики треба адаптувати цю модель для українських реалій сектору ККІ.

Пленер Opinion of the Economic and Social Committee щодо пропозиції про створення програми «Creative Europe» [54] наголошує на внеску культурних та творчих індустрій у розвиток промисловості та тісному зв'язку з іншими послугами та виробничими процесами. Відповідно до цієї нової перспективи культурної політики, Культурні та творчі індустрії розглядаються не лише як каталізатор економічного прогресу, але, що важливіше, як безпосередній фактор культурного зростання (наприклад, як промотор інновацій, передача знань, міжгалузеві мережі тощо).

Культурні політики ЄС активно використовують потенціал грантових та інвестиційних програм. Завдяки успішному впровадженню таких програм у країнах ЄС здійснюється постійний моніторинг всіх культурних ініціатив в Європі, сформовано наукові та інформаційні центри європейської культури, які створюють умови для координації національних європейських культурних практик [18]. Дослідження культурно-мистецьких програм ЄС засвідчують їхній вплив на довгостроковий розвиток європейських міст і спільнот, що реалізують проекти у рамках таких програм. Показовою є також і висока мобільність фахівців з країн ЄС та її асоційованих членів у сфері культури, мистецтва, освіти, науки, які створюють багаторічні проекти співпраці з інституціями ЄС, формують транснаціональні культурні зв'язки, займаються різножанровою мистецькою діяльністю та створюють освітні проекти у сфері культури і мистецтв [10].

Про ефективність політик впровадження культурних програм свідчить і досвід діяльності програм Європейського Союзу з підтримки сектору ККІ в

Україні. Така ініціатива сформована й успішно реалізована завдяки фінансуванню ЄС проєктів «Містки громадської активності», «Креативна Європа», «Культура і креативність», «Програма ЄС – Східного партнерства», проєкт ЄС Association 4U. Державні політики в секторі ККІ набувають сьогодні нового значення та вимагають нових підходів і переоцінки її ролей для розвитку культурної екосистеми України. Ці програми сприяють розвитку українського культурного сектору для налагодження ефективних зв'язків між митцями, культурними операторами та інституціями в Україні і ЄС. Це, зокрема, міжнародна мобільність фахівців, проєкти національної і міжнародної співпраці, тренінги та ознайомчі поїздки до країн ЄС.

Досвід країн ЄС вказує, що в контексті розвитку культурних і креативних індустрій важливим є пошук альтернативних форм фінансування, зокрема через систему державно-приватного партнерства. Такий характер матеріальної підтримки позитивно впливає на загальну конкурентоспроможність територіальних суспільних систем шляхом залучення інвестицій регіонами, спрямованих на розвиток людського та інтелектуального капіталу (системи професійної підготовки та перепідготовки кадрів, розробки та впровадження нових технологій) та розбудову інфраструктурного забезпечення розвитку ККІ.

Сучасне розуміння культури в країнах Європейського союзу має і символічне, і економічне значення. Ціннісна багатогранність культури визначає її ресурсний потенціал. Політики ЄС у секторі ККІ сприяють збереженню автентичності та культурної різноманітності при формуванні спільної ідентичності. Європейська культурна інтеграція висуває принцип «єдність у відмінності» або ж «єдність у різноманітті». Ті ж цінності формуються і за сприяння культурно-мистецьких програм в Україні. Доведення економічної привабливості культурної та креативної сфери стимулює реформування державних політик, і в кінцевому результаті такі політики мають підтримувати професійний, творчий ресурс для

продукування доступних для кожного культурних благ.

3.2. Зміни підходу до розподілу державної підтримки сфери культури

В основі сучасних культурних політик в Україні лежить застаріла, «радянська» концепція культури, наслідком чого є вузьке сприйняття владою меж креативної діяльності; поза увагою відповідальних за сферу культури державних органів (у першу чергу це Міністерство культури та інформаційної політики) залишаються багато процесів та явищ, які в країнах ЄС офіційно належать до культурних галузей. До 2017 року серед таких явищ була і сфера ККІ. Важливість звернення уваги органів державної влади на ККІ констатується у публікації уряду Великобританії 2009 року «Creative Britain»: ефективна довгострокова політика для культурних і креативних індустрій залежить від політичних

Приєднання України до європейських культурно-мистецьких програм супроводжувалось певними труднощами, основним з яких виявилась відсутність в українському законодавстві положень, що стосуються креативних індустрій та креативного сектору економіки, не адаптованість європейських платформ з підтримки ККІ до української політики та несприйняття культури як джерела економічного зростання. Основною процедурною складністю став важкий процес бюрократичних операцій, особливо затвердження тексту Угоди про співпрацю урядовими

Міністерство фінансів України планувало оптимізувати бюджет шляхом скорочення фінансування сфери культури під час карантину, в той час як досвід політик європейських країн демонстрував цілком протилежний підхід: наприклад, німецький уряд виділив 50 мільярдів євро для підтримки діяльності художників та інших представників культурних і креативних професій, адже федеральний уряд усвідомлює важливість креативних індустрій. Підтримка відбувалося у формі надання грантів для покриття витрат (оренда приміщень, студій) та позик, які повинні допомогти подолати

фінансові труднощі організаціям в секторі ККІ. Фрілансери ж отримали сертифікати по безробіттю терміном на шість місяців. Британська Рада з питань мистецтв також впроваджувала низки політик для підтримки сектору ККІ у вигляді грантових програм орієнтованих на підтримку культурних діячів та артпросторів

Аналіз проведених державних політик дозволяє нам, спираючись на аналітичні дані дослідження, підготовленого в рамках «Програми Культура ЄС - Східного партнерства 2 Культура і креативність» [23], виокремити низку політик з низькою ефективністю та точок їх можливого зростання:

- значення сфери ККІ не оцінюється владними органами як стратегічно важливе для сталого розвитку країни,

- асинхронність законодавчих ініціатив та змін із процесами, що відбуваються секторі,

- відсутність адаптованої до європейського законодавства нормативної сфери,— відсутність прозорого механізму перерозподілу бюджету різних рівнів між представниками недержавного сектору,

- брак статистичних та аналітичних даних, які стали би підґрунтям для формулювання стратегії та розвитку політик підтримки ККІ;

- недостатній рівень лобіювання інтересів та перспектив культурного та креативного сектору— низький рівень співпраці між різними культури,

- не налагоджена комунікація, нетворкінг між представниками та інституціями різних культурних мереж;

В ухваленому державному бюджеті на 2022 рік на культуру, креативні індустрії та інформаційну політику передбачено 14,5 млрд грн, що майже на 2 млрд грн більше, ніж торік. У тому числі субвенції – 1,8 млрд грн (Велика Реставрація та Центри культурних послуг). Зокрема, вперше мала фінансуватися цифровізація культури, на яку виділялося 40 млн. грн.

Проте, через збройну агресію Росії проти України видатки українського бюджету скоротились на 180 мільярдів гривень, зокрема, за словами міністра

фінансів Сергія Марченко, фінансування Міністерства культури зменшилося приблизно на 10% [26].

Крім того, Міністерство культури та інформаційної політики запровадило ініціативу з підтримки культури та медіа в Україні у період кризи, а саме відкрило благодійний рахунок, перевести кошти на який можуть охочі з будь-якої країни світу (рахунок - мультивалютний). Зібрані гроші перенаправляються на потреби охорони, евакуації, оцифрування, захисту і збереження культурних цінностей, а також інституційну підтримку закладів і організацій зі сфери культури та мистецтва, розвитку креативних індустрій, телебачення та радіомовлення, що постраждали з моменту початку повномасштабної війни РФ на території України [5].

У рамках підтримки сектору ККІ під час нестабільної діяльності підприємств в умовах війни, інша державна інституція - Державний бізнес-інкубатор Малої академії наук України Ukrainian Future - започаткував підтримку креативних та ІТ стартапів за допомогою грантів, загальна сума яких склала понад €40 000. Головними учасниками програмі підтримки мають стати проекти (в першу чергу українського походження), які займаються впровадженням технічних рішень зі сфери ІТ, кібербезпеки, а також стартапи з інших галузей, які можуть виявити свою користь для держави та економіки безпосередньо в умовах війни та за часів повоєнної відбудови [60].

ВИСНОВКИ

Світ від початку поширення пандемії коронавірусу 2020 року увійшов до ери «нової нормальності» і відтепер всі сфери життя людини мають бути трансформовані відповідно до зовнішніх обставин. Різноманітний характер сучасних викликів вимагає від європейських суспільств ставати все більше і більше гнучкими та адаптивними до змін. Такі виклики пов'язані зі зростаючим поширенням цифрових технологій, політичною нестабільністю, впливом гуманітарних катастроф та тенденцією до створення міжсекторальних та міждисциплінарних проєктів. У їх вирішенні культура була визнана одним з основних прискорювачів соціального виміру сталості шляхом зміцнення соціального капіталу суспільств, сприяння активній участі громадян, заохочення інтеграції та згуртованості та сприяння різноманітності, рівності та плюралізму.

За результатами аналізу основних концепцій культурних та креативних індустрій, виявлено два найпоширеніших підходи у визначенні ККІ сучасними дослідниками: концентричні кола Д.Тросбі та концентричні кола The Work Foundation, різниця між якими обумовлюється різними методологіями: розмежування за фактором комерційного потенціалу на противагу ступеню художньої виразності. Вихідними тлумаченнями поняття ККІ для нашої роботи є ті, що зазначені в українському законодавстві та у документах ЮНЕСКО.

Аналіз сучасного становища сфери ККІ в Україні показує відповідний внесок ККІ до економічного зростання та соціального розвитку в Україні, що підтверджує тезу про важливість державних політик для розвитку сектору: підтримка владних органів стимулює окремі проєкти та сприяє активній співпраці з інституціями країн-членів ЄС.

Зіткнувшись з актуальними на сьогоднішній день явищами глобалізації ринків і цифрового зрушення, індустрія культури і творчості відчуває необхідність адаптуватися, розвиваючи нові навички, методи та бізнес-моделі. Водночас, криза, поміж іншого, створила поле можливостей

для експериментів та нових форматів взаємодії з аудиторією. Суспільна реакція на нові способи участі у культурній діяльності переконливо свідчить про те, що ці методи, ймовірно, збережуться і після COVID-19 та припинення гострої фази війни на території Європи. Культурні оператори, які досягли нової аудиторії, будуть намагатися забезпечити їх лояльність. Важливим напрямком діяльності державних відомств у сфері мистецтв в період пандемії стало забезпечення доступу до об'єктів культури в умовах нової нормальності», що додало імпульс активному розвитку цифровізації даної сфери, формування та оновлення культурного онлайн-середовища.

Культурні і креативні індустрії сьогодні виявляють свій потужний позитивний потенціал в багатьох галузях людської діяльності, сприяють економічному зростанню територій, виконують функції регулювання зайнятості населення, виступають простором для реалізації креативності, і — найголовніше — полем творення нових культурних смислів і їх ціннісних прочитань. Значення ККІ розглядаються в даному дослідженні, згідно з Декларацією Ханчжоу, в ролі рушійної сили для забезпечення сталого розвитку шляхом особливого внеску культури в інклюзивний соціальний, культурний і економічний розвиток, стійкість навколишнього середовища, мир і безпеку. В широкому розумінні розвиток визначається культурою і місцевими умовами, які зрештою впливають на результати розвитку. Облік проблематики культури повинен тому включатися в якості четвертого основного принципу до порядку денного в галузі сталого розвитку на період після 2015 року в тій же мірі, як і права людини, питання рівності й стійкості.

Огляд технологічних інновацій у мистецькому середовищі дозволили класифікувати зміни, що відбулися у сучасному артменеджменті, а також розробити декілька класифікацій, орієнтованих як на цілі впровадження трансформацій, так і на характеристику цифрових інструментів і специфіку менеджменту різних видів мистецтва. Діджиталізація мистецьких проєктів та інституційних структур має і свої недоліки: дороговизна якісного технічного оснащення, відсутність профільного технічного знання у співробітників

мистецьких організацій та обмеженість аудиторії, яка має доступ до Інтернету. Зокрема, на міжнародному рівні яскравою ілюстрацією цифрової нерівності є можливість використання Інтернету для забезпечення права на доступ до культури і продажу культурних цінностей. У багатьох частинах світу використання цифрових платформ різко збільшилось після того, як уряди наклали обмеження на мобільність заходів з метою стримування поширення вірусу. Однак доступ до цифрових технологій є наявним не скрізь. Так, за даними Комісії з широкосмугового зв'язку, близько 46% населення світу не має доступу до всесвітньої мережі: переважна більшість з цих 3,6 мільярдів людей проживають в країнах, що розвиваються.

Після закінчення пандемії може бути прогнозовано помітне зростання інтересу глядачів до культурних подій в режимі офлайн, незважаючи на те, що нові онлайн-практики, які зарекомендували себе як безумовно успішні і з тематичної, і з комерційної точок зору, продовжать діяти і надалі, але не зможуть повністю замінити живе спілкування з публікою.

Найчастіше прогрес у впровадженні технологічних рішень для відновлення активності в сфері культури спирався на тенденції попереднього розвитку, однак пандемія додала динаміки процесу їх впровадження і адаптації. Нові формати виявилися прийнятними як для глядачів, дозволивши їм задовольнити культурні потреби і впоратися з наслідками соціальної ізоляції, так і для організаторів і учасників, надавши альтернативні канали професійної комунікації.

З огляду на завдання даної роботи, також було досліджено практики міжсекторальних колаборацій та міжпрофільних партнерств. За результатами проведеного огляду кейсів, подібні форми реалізації неформатних проєктів допомагають артменеджерам як у кризові часи, шляхом розподілення фінансової та адміністративної відповідальності між учасниками колаборації, так і у часи інституційної стабільності (залучення нової аудиторії, додатковий PR, обмін досвідом, впровадження інновацій).

Отже, менеджменту культурних та креативних індустрій як технології управління проєктами та інституціями зі сфери культури притаманна постійна трансформація: як засіб адаптації до зовнішнього середовища, як наслідок креативної діяльності суб'єктів творчого процесу та як метод удосконалення моделей менеджменту засобами імплементації інновацій. Сьогодні, на думку В. Байрнса, відсутня потреба у складному ланцюзі підпорядкування та рівнів менеджменту - мистецтвом може керувати тільки дуже гнучка людина, яка відчуває прийдешні тенденції і в економіці, і в світі мистецтва.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адорно Т., Хоркхаймер М. Диалектика Просвещения. Философские фрагменты / пер. с нем. М. Кузнецова. Санкт-Петербург : Медиум, Ювента, 1997. 312 с.
2. Байрнс В. Менеджмент и культура / пер. с англ. И. Кушнарева. Москва: Издательский дом Высшей школы экономики, 2020. 624 с.
3. Дідченко Ю. О., Половинкіна А.О., Лободзинська Т.П. Колаборація брендів як інструмент покращення іміджевих та фінансових показників діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 61-65.
4. Зачем технологическим компаниям арт-коллаборации. Стаття. URL: <https://vc.ru/flood/25662-art-collabs> (дата звернення: 20.05.2022).
5. Збережіть українську культуру. Сайт благодійного проєкту. URL: <https://donate.arts.gov.ua/> (дата звернення: 20.05.2022).
6. Іншаков О. В. Колаборація як світова форма організації економіки знань. *Економіка регіону*. 2013. № 3. С. 38-44.
7. Кавунник А. Єдність у різноманітті. Ukraine. Culture. Creativity. URL: <https://uaculture.org/texts/yednist-u-riznomanitti/> (дата звернення: 20.05.2022).
8. Колбер Ф., Эввар И. Арт-менеджмент – наука третьего тысячелетия / пер. с англ. Л. Молчалова. *Арт-менеджер*. Журнал для профессионалов. Москва : Блиц-Информ, 2002. № 3. С. 3-7.
9. Конвенція ЮНЕСКО про захист та заохочення різноманіття форм культурного вираження від Закону N 1811-VI (1811-17) від 20.01.2010.URL: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001429/142919r.pdf>. (дата звернення: 25.04.2020).

- 10.Кривда Н.Ю., Живоглядова Д.Ю. Культурні та креативні індустрії у період кризи: проблеми та рішення. *Scientific Collection «InterConf»*. № 53. С. 319-321.
11. Леш С. Соціологія постмодернізму / перекл. з англ. Ю. Олійника. Львів : Кальварія, 2003. 344 с.
- 12.МакЭндрю К. Влияние COVID-19 на сектор галерей. Полуугодовой опрос за 2020 г. *Art Basel*, 2020. 279 с.
- 13.Маслікова І.І. У пошуках спільного блага: етичні колізії соціальних практик: монографія. Київ, вид-во Міленіум, 2018. 338 с.
- 14.Мереживо. Сайт проєкту. URL: <http://wovenart.works/> (дата звернення: 20.05.2022).
- 15.Наші експерименти: Як театр "ДАХ" крокував у діджитал Інтерв'ю з Андрієм Палатним, ЦСМ "ДАХ" / ГОГОЛЬFEST в Україні. Стаття від 15 січня 2021. URL: <https://gflsd.org/etc/interview> (дата звернення: 20.05.2022).
- 16.Основні економічні показники креативних індустрій в Україні. Міністерство культури та інформаційної політики. Київ, 2021. 50 с.
17. Пахлова С. Європейські тенденції в культурній політиці України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2012. № 5. С. 30-35.
- 18.Панченко В. І., Живоглядова Д.Ю. Сучасні практики обміну культурними ресурсами: досвід міжнародних мереживих структур. *Наукові записки НаУКМА. Історія і теорія культури*. Київ, 2021. № 4. С. 28-34.
- 19.Плюс один: международные партнерства в культуре, которые сработали. Стаття. URL: <https://culturepartnership.platfor.ma/plyus-odin/> (дата звернення: 20.05.2022).
20. “Прогулятися” зруйнованим Ірпенем і Бородянкою: створили VR-музей пам’яті війни”. Стаття від 16 травня 2022 року. URL: <https://www.the-village.com.ua/village/city/city-news/326005-progulyatisya-zruynovanim-irpenem-i-borodyankoyu-stvorili-vr-muzey-pam-yati-viyni?fb>

- clid=IwAR1UEIL5LUMoWZEvqu1Zmx74TMAoqyOVyWXcMhKqHiXAt
mZCxQdBygKf5bc (дата звернення: 20.05.2022).
21. Сіль-Соль. Онлайн-маркетплейс. URL:
<https://www.facebook.com/groups/saltandpepper.art>. (дата звернення:
20.05.2022).
22. Тросби Д. Экономика и культура / пер. с англ. И.Кушнарево. Москва :
Нац.исслед.ун-т Высшая школа экономики, 2013. 256 с.
23. Фарінья К. Розвиток культурних та креативних індустрій в Україні,
2018. URL : — Режим доступу:
[https://www.culturepartnership.eu/ua/article/creative-industries-study-for-uk
raine](https://www.culturepartnership.eu/ua/article/creative-industries-study-for-ukraine). (дата звернення: 12.04.2020).
24. Харічков С. К., Дорошук Г. А. Менеджмент організацій та
адміністрування : навчальний посібник. Одеса : Освіта України, 2015.
444 с.
25. Хезмондалш Д. Культурные индустрии / пер. с англ. И. Кушнарево,
под ред. А. Михалево. Москва : Изд. дом Высшей школы экономики,
2014. 456 с.
26. Через війну видатки бюджету скоротились на 180 мільярдів гривень —
міністр фінансів. Стаття. URL:
[https://suspilne.media/228576-cerez-vijnu-vidatki-budzetu-skorotilis-na-180
-milardiv-griven-ministr-ekonomiki/](https://suspilne.media/228576-cerez-vijnu-vidatki-budzetu-skorotilis-na-180-milardiv-griven-ministr-ekonomiki/) (дата звернення: 20.05.2022).
27. Щоб підіймати дух народу. URL:
[https://suspilne.media/217221-sob-pidijmati-duh-narodu-u-dnipri-zapocatku
vai-proekt-mitci-dnipra-proti-vijni/](https://suspilne.media/217221-sob-pidijmati-duh-narodu-u-dnipri-zapocatku-vai-proekt-mitci-dnipra-proti-vijni/) (дата звернення: 20.05.2022).
28. Юлия Федив: Развитие культуры не должно зависеть от политических
обстоятельств. Стаття. URL:
[https://ru.espresso.tv/article/2019/12/27/yulyya_fedyv_razvytye_kultury_ne_
dolzno_zavysset_ot_polytycheskykh_obstoyatelstv](https://ru.espresso.tv/article/2019/12/27/yulyya_fedyv_razvytye_kultury_ne_dolzno_zavysset_ot_polytycheskykh_obstoyatelstv) (дата звернення:
20.05.2022).

29. Art Basel. Сайт. URL: <https://www.artbasel.com/events/browse> (дата звернення: 20.05.2022).
30. Artsy. Сайт проекту. URL: <https://www.artsy.net/>(дата звернення: 20.05.2022).
31. Brown К. Стаття. URL: <https://news.artnet.com/art-world/german-bailout-50-billion-1815396> (дата звернення: 20.05.2022).
32. Castells M. A Network Theory of Power. *International Journal of Communication*. 2011. № 5. 787 p.
33. Culture & COVID-19: Impact and Response Tracker. URL: <https://en.unesco.org/news/culture-covid-19-impact-and-response-tracker> (дата звернення: 20.05.2022).
34. Cuseum. Сайт проекту. URL: <https://cuseum.com/> (дата звернення: 20.05.2022).
35. David Zwirner. Сайт проекту. URL : <https://www.davidzwirner.com/viewing-room> (дата звернення: 20.05.2022).
36. Department for Culture Media and Sport. Сайт Департаменту культури, медіа та спорту Великобританії. URL: www.gov.uk/government/publications/creative-industries-mapping-documents (дата звернення: 25.04.2020).
37. Driift. Сайт проекту. URL: <https://driift.live/about/> (дата звернення: 20.05.2022).
38. Don't Mess With Ukrainians. Сайт проекту. URL: <https://dontmesswithua.com>. (дата звернення: 20.05.2022).
39. European Commission. Cultural Heritage: Digitisation, Online Accessibility and Digital Preservation. Recommendation (2011/711/EU). 2019. 112 p.
40. European Creative Hubs Network. URL: <http://creativehubs.net/> (дата звернення: 20.05.2022).
41. Estimote. URL: <https://estimote.com/> (дата звернення: 20.05.2022).

42. Fair Warning. URL: <https://fair-warning.com/#/> (дата звернення: 20.05.2022).
43. Foundwork. URL: <https://foundwork.art/> (дата звернення: 20.05.2022).
44. Fukushima K. Peace and Culture: Fostering Peace Through Cultural Contributions / edited by Joint Reserach Institute for International Peace and Culture, Aoyama Gakuin University and The Japan Foundation. New York, 2015. 254 p.
45. “Global Screen Production – The Impact of Film and Television Production on Economic Recovery from COVID-19,” Olsberg SPI, 25 червня 2020 р. URL: <https://www.o-spi.co.uk/wp-content/uploads/2020/06/Global-Screen-Production-and-COVID-19-Economic-Recovery-Final-2020-06-25.pdf> (дата звернення: 20.05.2022).
46. ICOM - International Council of Museums. Museums, museum professionals and COVID-19: follow-up survey. URL: https://icom.museum/wp-content/uploads/2020/11/FINAL-EN_Follow-up-survey.pdf (дата звернення: 20.05.2022).
47. IDEA Consult. Survey on access to finance for cultural and creative sectors. European Union, 2013. 134 p.
48. Internet Usage in the European Union. URL: <https://www.internetworldstats.com/stats9.htm> (дата звернення: 20.05.2022).
49. Marshmello. Fortnite Fandom Wiki. URL: <https://fortnite.fandom.com/wiki/Marshmello> (дата звернення: 20.05.2022).
50. Martin D. Encyclopedia of Public Policy and Administration. Shafritz, 1998. P. 128.
51. Miège, B. The Cultural Commodity. *Media Culture Society*. 1979. Vol. 1, No 3. P. 297-311.
52. MoMa. Сайт музею. URL: <https://www.moma.org/visit/momaaudio> (дата звернення: 20.05.2022).

53. Oliver & Ohlbaum Associates Ltd, Analysys, Mason. The impact of the internet and digitalization on the European creative sector. London : Oliver & Ohlbaum Associates Ltd and Analysys Mason, 2017. P. 200.
54. Opinion of the European Economic and Social Committee on the Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council on establishing the Creative Europe Programme. *Official Journal of the European Union*. Brussels, 2012. P. 181.
55. Paths to Innovation in Culture. Дослідження Goethe-Institut. URL: <https://www.goethe.de/resources/files/pdf148/cma-publication-final.pdf> (дата звернення: 20.05.2022).
56. Residenz Normalno. Сайт проєкту. URL: <http://residence-normalno.tilda.ws/diary> (дата звернення: 20.05.2022).
57. Tallon L., Froes I. Going Mobile? Insights into the museum community's perspectives on mobile interpretation. 2011. URL: https://www.museumsandtheweb.com/mw2011/papers/going_mobile_insights_into_the_museum_communit.html (дата звернення: 20.05.2022).
58. Tate Modern. Сайт музею. URL: <https://www.tate.org.uk/art> (дата звернення: 20.05.2022).
59. The Work Foundation. Staying ahead: The economic performance of the UK's creative industries. — London: Department of Culture, Media & Sport. 2012.
60. Ukrainian future. Сайт інкубатору. URL: https://ufincubator.com/ua/pitching-competition-may-june?fbclid=IwAR35auJ-d8SnlNOnb39r-OuRFRLIzFir2_H2sfbnJp8Tjfc85dPQAMrWls0. (дата звернення: 20.05.2022).
61. UNESCO, ICOM. Culture & COVID-19. Issue 6 Impact & Response Tracker. URL: https://en.unesco.org/sites/default/files/issue_6_en_culture_covid-19_tracker-7.pdf (дата звернення: 20.05.2022).

62. Working Group of EU Member States Experts on Access Finance for the Cultural and Creative Sectors, Good Practice Report: Towards More Efficient Financial Ecosystems: Innovative Instruments to Facilitate Access to Finance. EU Member States Experts on Access Finance. 2016. P. 256.

63.39.9 gallery. Сайт проекту. URL: <https://39-9.gallery/> (дата звернення: 20.05.2022).