

Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
Міністерство освіти і науки України

Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
Міністерство освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису

**ЖИВОГЛЯДОВА Дарина Юріївна**

УДК 304:316.7+327+005:005.5+061

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**СТРАТЕГІЇ ТА МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРІ КУЛЬТУРИ:  
ДОСВІД МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА**

Спеціальність 034 – культурологія

Галузь знань 03 – гуманітарні науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

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

\_\_\_\_\_ Д. Ю. Живоглядова

Науковий керівник:

**Панченко Валентина Іванівна,**  
доктор філософських наук, професор

Київ – 2023

## АНОТАЦІЯ

*Живоглядова Д.Ю.* Стратегії та менеджмент в сфері культури: досвід міжнародного співробітництва. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 034 «Культурологія» (03 – Гуманітарні науки). – Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2023.

Дисертація присвячена дослідженню ресурсного потенціалу стратегування та менеджменту в сфері культури у забезпеченні сталого розвитку світової спільноти на основі аналізу досвіду міжнародного співробітництва. Актуальність цього напрямку наукової розвідки визначена якісно новими викликами міжнародного співіснування в постіндустріальному суспільстві, де, поряд з інтенсифікацією та глобалізацією культурно-інформаційного обміну, суттєво проблематизується взаєморозуміння культурних акторів. Посилення їх взаємозалежності стає викликом для світової спільноти, її спроможності налагодити систему культурного діалогу, самореалізації та взаєморозуміння культурних ідентичностей, протидії та запобігання конфліктів. На тлі сучасних подій в Україні відбувається глобальний зсув в системі політико-економічної і соціокультурної взаємодії. Утворюються нові координати співробітництва, взаємодопомоги і взаємопідтримки в міжнародному культурному просторі. Суспільства обмінюються досвідом участі держави та громадськості у відпрацьовуванні механізмів та процедур підтримки секторів з питань культури та мистецтв. Виборюючи право на культурну унікальність, ідентичність, на доступ своїх громадян до культурних благ, держава Україна, українське суспільство, мають можливість використати культурно-політичний досвід об'єднаних європейських країн, знайти свої рішення і шляхи максимального використання потенціалу національної культури як рушія суспільно-економічного розвитку, важливого консолідуючого та безпекового чинника.

Підтримка культури взаєморозуміння та солідарності пов'язана з постійним оновленням механізмів самоорганізації культурних інституцій, пошуків нових

стратегій, дієвих форм і засобів їх реалізації, які орієнтовані не тільки на вже існуючі, але й на можливі майбутні виклики – зовнішні і внутрішні. Все нагальнішим постає перегляд підходів до управління сферою культури, змістовного наповнення модерування міжнародними практиками, зокрема програмною і проектною діяльністю. Цей перегляд безпосередньо торкається розуміння засадничих компонентів менеджерської діяльності в сфері культури, їх смислу та задіяності в процесах міжнародного співробітництва.

Вищезазначене обумовило предмет дисертаційного дослідження - міжнародний досвід стратегічного та організаційного управління співробітництвом в сфері культури як практикування обміну знаннями а також, в якості основного методологічного ресурсу - ідей соціального конструктивізму, зокрема феноменологічної соціології знання. Застосування його в якості методологічного інструменту дозволяє розширити теоретико-аналітичні перспективи культурології, сферу використання результатів її науково-практичних пошуків для вирішення завдань оптимізації міжнародного менеджменту в сфері культури, знаходження форм і способів співробітництва різних акторів. В роботі застосовуються загальнонаукові підходи дослідження явищ та процесів в соціокультурній сфері, такі, як: міждисциплінарність і комплексність. Акумулявання та узагальнення комплексу знань, накопичених в різних сферах міжнародних дій зі стратегічного управління, уможливило вивчення основних тенденцій змін в дискурсивному полі культури та культурної спадщини, проаналізувати простір культурних практик міжнародних інституцій з точки зору формування нового способу бачення культури, культурної спадщини, з відповідними методами вирішення проблемних питань міжнародного співробітництва, комунікації та співіснування.

Наукова новизна дисертаційного дослідження – висвітлення ефективності форм і механізмів управління та організації міжнародного співробітництва в сфері культури, які орієнтуються на задіяність знання в якості інструмента і результату безпосередньої співпраці, на взаємообмін знаннями різної типології – ґрунтується на використанні в культурологічному дискурсі міжнародного співробітництва,

менеджменту в сфері культури, ресурсів феноменологічної соціології знання Пітера Бергера і Томаса Лукмана. В результаті, вперше практики стратегічного управління та міжнародного менеджменту розглядаються в якості простору і засобів «конструювання реальності» співробітництва культурних акторів глобального, національного і місцевого рівня, форм, методів та інструментів конструювання спільного світу унікальних суспільств знань. Через міжнародні культурні практики співпраці світова спільнота отримує розуміння того, що простір, в якому вона живе, її благополуччя – це загальний світ, інтерсуб'єктивний за своєю суттю. Він є результатом постійної взаємодії, співпраці по впорядкуванню різноманіття суб'єктивних реальностей з величезною кількістю значень, які часто не співпадають і які потребують узгодження та організації. В процесі культурного співробітництва його актори не просто обмінюються певними знаннями, досвідом. Відбувається не пасивне накопичення останнього, але - його перетворення у власні цінності, орієнтації і наступне активне відтворення на новому рівні взаємодій. Система практик міжнародного співробітництва є головним важелем і ресурсом підтримки балансу між інтенсифікацією технологізації життя, і – легітимацією діяльної «небайдужості». Остання надає внутрішні ресурси для конструювання реальностей, де мають місце різні форми взаємодії з Іншими – від відкритої конфронтації до мирного співіснування, кооперації та інтеграції. В процесі взаємодії культурних досвідів формуються нові утворення – спільні світи різних змістовних алгоритмів людського розвитку. В цьому контексті наголошується, що менеджерська діяльність, як управління процесами співпраці, є частиною глобального простору з впорядкування світу, об'єктами організаційного управління і, одночасно, його ресурсами стають досвіди практикування спільних дій.

За допомогою узагальнення підходів і шляхів організаційного управління різноманітним форм культурного вираження, яке здійснюється міжнародними організаціями як інституційними структурами впорядкування міжкультурного співіснування, вперше проаналізовано специфіку впровадження в практику співробітництва в сфері культури Agile – цінностей і принципів, «бірюзового»

підходу, крауд-технологій в контексті перебудови системи цінностей колективної взаємодії. На основі розгляду переваг, обґрунтування застережень щодо використання в сфері культури таких моделей організації спільної діяльності стверджується їх перспективність для організаційного управління і побудови міжнародного культурного співробітництва майбутнього. Також поглиблюється розуміння мережевої форми організації співробітництва як найбільш релевантної сучасним реаліям міжнародних взаємодій в сфері культури. Досліджується, яким чином характерні для неї самоорганізація, відкритість, партнерська співпраця забезпечують «трансфер» знань, компетентностей, досвідів, що дозволяє отримувати «додатковий капітал» від різноманітності форм культурного самовираження.

В роботі доводиться, що формування стратегій пов'язано з відповідними інтерпретаціями соціокультурних реалій і перспектив, проблемних завдань і визначенням напрямків організаційно-управлінської діяльності в сфері культури. В дисертації постулюються думка, що розробка і реалізація міжнародними глобальними акторами, зокрема ЮНЕСКО, стратегій посилення потенціалу міжнародного культурного співробітництва спрямовуються на формування сталої потреби у розвитку спільного простору взаємодії різних акторів. В ньому співробітництво, безпосередньо і на віддалену перспективу, його цілі, усвідомлюються як спільна реалізація можливостей досягнення не тільки спільного, але й індивідуального блага (від окремої людини до спільнот), культурної самореалізації. Пропонується розглядати програмну, проектну та інші форми діяльності міжнародних інституцій в сфері культури як складну багаторівневу систему об'єктивації історично сформованих досвідів культурного співробітництва і його організаційного управління.

Уперше обґрунтовується, що саме система культурних практик міжнародного співробітництва, діяльності міжнародних культурних інституцій, які є рушіями інновацій, нового мислення в сфері культури, стали основою створення нового парадигмального простору сучасного культурного співіснування. Стверджується, що саме в процесі спільної діяльності міжнародних

інституцій відбувається народження, поширення і затвердження таких репрезентацій культури, культурної ідентичності, культурної спадщини, які засвідчують їх нове розуміння як глобального суспільного блага, як найважливіших ґрунтовних ресурсів забезпечення сталого соціально-економічного розвитку людства. Затверджується розуміння міжнародного співробітництва як культуротворчого середовища. «Конструкторами» глобальних мереж залучення до культуротворчості виступають ЮНЕСКО і Європейський Союз. Їх концептуально-стратегічна, нормотворча та організаційна діяльність спрямовуються на об'єднання зусиль і ресурсів акторів глобального і локального рівнів для становленні культурної екосистеми. В ній творчість, інноваційність, сучасні комунікаційні та інформаційні технології, свобода самовираження, його різноманітність, інклюзивність, стають визначальниками практик співіснування. Для останніх характерно те, що обмін ресурсами - знаннями і досвідом - стратегічно зорієнтований і легітимізований як спосіб взаємосприяння досягненню блага як окремих суб'єктів, так і всього людства.

У зв'язку з цим розуміння специфіки змістовного навантаження міжнародних документів поглиблюється інструменталізацією концепту «насичений опис». Конвенції та Глобальні звіти ЮНЕСКО розглядаються в якості текстів-повідомлень, концептуальних сценаріїв, «насичених» необхідними для реалізацій поставлених цілей «описом» конкретних алгоритмів дій, їх норм, що поєднуються з визначеннями, узагальненнями найвищого рівня, ретрансляцією культурних смислів співпраці різних суб'єктів. Таке поєднання дозволяє конструювати систему координат осмисленої участі у співробітництві, сприймати, розуміти і втілювати конкретику дій, процедур відповідно до зрозумілого і осмисленого культурного контексту.

На основі аналізу національних шляхів оптимізації культурної політики та менеджменту Канади та Австралії, розширено знання можливостей співпраці держави та організацій громадянського суспільства у задіянні ресурсного потенціалу культурної спадщини, сучасних культурних і креативних практик в якості системоутворюючих антиентропійних елементів нарощування спільного

соціального і культурного капіталів. Проаналізовано формування країнами власного досвіду управління організованою складністю взаємодії культур, їх інклюзивної різноманітності на шляху створення національних варіантів британської моделі підтримки і фінансування сфери культури. Обґрунтовано необхідність знання відповідного досвіду підтримки національної культури, системного залучення в цьому процесі державних, суспільних і громадянських механізмів оптимізації і самоорганізації суспільств, впровадження сучасних інноваційних моделей і технологій співпраці для практики універсальних та специфічних кроків з управління та менеджменту культурною та мистецькою сферами в Україні.

На ґрунті дослідження українського досвіду практикування спільних дій в надзвичайних ситуаціях російсько-української війни в дисертації набуло подальшого розвитку вивчення діяльності міжнародних організацій з мобілізації зусиль у співкоординації своїх ресурсів задля захисту, збереження та відновлення втрат культурної спадщини та різноманіття форм культурного вираження. Зазначається, що організація стійких практик з координації інституційного, технічного і наукового партнерства багатьох світових акторів на підтримку культури України стала невід'ємною частиною більш широкої системи менеджменту міжнародної співпраці, підтримуючи потенціал унікальних ресурсів культур, їх «єдності в різноманітті». Акцентується увага на тому, що сучасні реалії, як ніколи, актуалізували синхронізацію, солідаризацію дій представників різних культурних спільнот, міжнародних організацій. Сталий, інклюзивний розвиток України, як і світової спільноти в цілому, як ніколи потребує створення своєї екосистеми співпраці з підтримки, охорони та захисту культурної спадщини, яка ґрунтується на взаємодопомозі «рівного рівному». Стверджується, що завдяки партисипативному підходу, інтереси суб'єктів – бенефіціарів – від фізичних осіб, організацій до держав, народів, націй – інкорпуються в саму систему прийняття рішень стосовно розмірів і напрямків допомоги. Крім того, в результаті, такий підхід дозволяє зробити стратегії розвитку культури певної спільноти, її ідентичності, збереження спадщини, більш реалістичними,

ефективними у відповідях на сучасні і майбутні виклики глобального і локального характеру, посилити дієвість співробітництва як інструмента «м'якої сили» в культурній політиці.

Матеріали і отримані результати дисертаційного дослідження можуть бути використані в якості концептуальної основи для оптимізації функціонування інституціональних структур в соціокультурній сфері міжнародного співробітництва. Запропонований підхід і матеріали можуть застосовуватися в навчальному процесі при підготовці лекційних курсів, навчально-методичних розробок, посібників і підручників, практичних занять з культурології, філософії культури, публічного управління та адміністрування, міжнародних відносин та комунікацій, політології.

**Ключові слова:** менеджмент, стратегії культурної політики, міжнародне співробітництво, культурні цінності, культурний простір, культурні практики, культурна взаємодія, культуротворчість, культурна спадщина, культурні мережі, конструювання реальності, комунікативний простір, ЮНЕСКО, Європейський Союз, Україна.

## SUMMARY

*Zhyvohliadova D.Yu.* Strategies and management in the field of culture: experience of international cooperation. – Qualifying scientific work on manuscript rights.

Dissertation for acquiring the scientific degree of Doctor of Philosophy in speciality 034 "Cultural Studies" (03 - Humanities). – Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2023.

The dissertation is devoted to the research of the resource potential of strategizing and management in the field of culture in ensuring the sustainable development of the world community based on the analysis of the experience of international cooperation. The relevance of this direction of scientific research is determined by the qualitatively new challenges of international coexistence in the post-industrial society, where, along with the intensification and globalization of cultural and information exchange, the

mutual understanding of cultural actors is significantly problematic. The strengthening of their interdependence becomes a challenge for the world community, its ability to establish a system of cultural dialogue, self-realization and mutual understanding of cultural identities, countermeasures and prevention of conflicts. Against the background of modern events in Ukraine, a global tectonic shift is taking place in the system of political, economic and socio-cultural interaction. New coordinates of cooperation, mutual assistance and mutual support in the international cultural space are being formed. Societies exchange experience of state and public participation in working out mechanisms and procedures for supporting the cultural and arts sectors. Choosing the right to cultural uniqueness, identity, access of its citizens to cultural goods, Ukraine, Ukrainian society, have the opportunity to use and "readapt" the cultural and political experience of the united European countries, to find their own solutions and ways of maximally using the potential of national culture as a driving force socio-economic development, an important consolidating and security factor.

The support of the culture of mutual understanding and solidarity is connected with the constant updating of the mechanisms of self-organization of cultural institutions, the search for new strategies, effective forms and means of their implementation, which are oriented not only to already existing, but also to possible future challenges - external and internal. It is becoming more and more urgent to review approaches to the management of the sphere of culture, meaningful filling of moderation with international practices, in particular program and project activities. This review directly affects the understanding of the basic components of managerial activity in the field of culture, their meaning and involvement in the processes of international cooperation.

The subject of the dissertation research is the international experience of strategic and organizational management of cooperation as a practice of knowledge exchange, as well as, as the main methodological resource, the ideas of social constructivism, in particular, the phenomenological sociology of knowledge. Using it as a methodological tool allows to expand the theoretical and analytical perspectives of cultural studies, the scope of using the results of its scientific and practical research to solve the problems of

optimizing international management in the field of culture, finding forms and ways of cooperation of various actors. The work uses general scientific approaches to the study of phenomena and processes in the socio-cultural sphere, such as: interdisciplinarity and complexity. Accumulation and generalization of the complex of knowledge accumulated in various spheres of international actions on strategic management made it possible to study the main trends of changes in the discursive field of culture and cultural heritage, to analyze the space of cultural practices of international institutions with the corresponding methods of solving problematic issues of cooperation, communication and coexistence.

The scientific novelty of the dissertation research - highlighting the effectiveness of the forms and mechanisms of management and organization of international cooperation in the field of culture, which are focused on the use of knowledge as a tool and result of direct cooperation, on the mutual exchange of knowledge of various typologies - is based on the involvement in the cultural discourse of international cooperation, management in the field culture, resources of phenomenological sociology of knowledge by Peter Berger and Thomas Lukman. As a result, for the first time the practices of strategic management and international management are considered as a space and means of "construction of reality" of cooperation of cultural actors of global, national and local level, forms, methods and tools of construction of a common world of unique societies of knowledge. Through international cultural practices of cooperation, the world community gains an understanding that the space in which it lives, its well-being, is a common world, intersubjective in nature. It is the result of constant interaction, cooperation to organize a variety of subjective realities with a huge number of meanings that often do not coincide and that require coordination and organization. In the process of cultural cooperation, its actors do not simply exchange certain knowledge and experience. It is not a passive accumulation of the latter, but its transformation into one's own values, orientations and subsequent active reproduction at a new level of interactions. The system of practices of international cooperation is the main lever and resource for maintaining the balance between the intensification of the technologization of life and the legitimization of active "indifference". The latter

provides internal resources for the construction of realities where various forms of interaction with Others take place - from open confrontation to peaceful coexistence, cooperation and integration. In the process of interaction of cultural experiences, new formations are formed - common worlds of various meaningful algorithms of human development. In this context, it is emphasized that managerial activity, as the management of cooperation processes, is part of the global space for ordering the world, the objects of organizational management and, at the same time, its resources, are the experiences of practicing joint actions.

By means of a generalization of the approaches and ways of organizational management of the diversity of forms of cultural expression, which is carried out by international organizations as institutional structures for the regulation of intercultural coexistence, the specifics of the implementation of cooperation in the field of Agile culture - values and principles, the "turquoise" approach, crowd technologies in the context were analyzed for the first time reconstruction of the value system of collective interaction. On the basis of consideration of advantages, substantiation of reservations regarding the use of such models of organization of joint activities in the field of culture, their perspective for organizational management and building international cultural cooperation of the future is affirmed. The understanding of the network form of the organization of cooperation as the most relevant to the modern realities of international interactions in the field of culture is also being deepened. It is investigated how the self-organization, openness, and partnership cooperation characteristic of it ensure the "transfer" of knowledge, competences, and experiences, which allows obtaining "additional capital" from a variety of forms of cultural self-expression.

It is emphasized that that the formation of strategies is connected with the corresponding interpretations of socio-cultural realities and perspectives, problematic tasks and the determination of the directions of organizational and managerial activity in the field of culture. The dissertation postulates the opinion that the development and implementation by international global actors, in particular UNESCO, of strategies for strengthening the potential of international cultural cooperation are aimed at the formation of a constant need for the development of a common space for the interaction

of various actors. In it, cooperation, directly and in the distant perspective, its goals, are realized as the joint implementation of opportunities to achieve not only common, but also individual good (from an individual to communities), cultural self-realization. It is proposed to consider program, project and other forms of activity of international institutions in the field of culture as a complex multi-level system of objectification of historically formed experiences of cultural cooperation and its organizational management.

For the first time, it is substantiated that it is the system of cultural practices of international cooperation, the activities of international cultural institutions, which are the drivers of innovation, new thinking in the field of culture, that became the basis for the creation of a new paradigmatic space of modern cultural coexistence. It is claimed that it is in the process of joint activities of international institutions that such representations of culture, cultural identity, and cultural heritage are born, spread, and approved, which testify to their new understanding as a global public good, as the most important basic resources for ensuring the sustainable socio-economic development of mankind. The understanding of international cooperation as a cultural environment is confirmed. The "constructors" of global networks of involvement in cultural creation are UNESCO and the European Union. Their conceptual-strategic, normative and organizational activities are aimed at unifying the efforts and resources of actors at the global and local levels for the formation of a cultural ecosystem. In it, creativity, innovativeness, modern communication and information technologies, freedom of self-expression, its diversity, inclusiveness become determinants of coexistence practices. The latter is characterized by the fact that the exchange of resources - knowledge and experience - is strategically oriented and legitimized as a way of mutual assistance in achieving the good of both individual subjects and all of humanity.

In this regard, the understanding of the specificity of the content load of international documents is deepened by the instrumentalization of the concept "thick description". Conventions and Global Reports of UNESCO are considered as texts-messages, conceptual scenarios, "saturated" with the necessary "description" of specific algorithms of actions, their norms, combined with definitions, generalizations of the

highest level, relaying the cultural meanings of cooperation of various subjects necessary for the realization of the set goals . This combination makes it possible to construct a system of coordinates for meaningful participation in cooperation, to perceive, understand and implement the specifics of actions and procedures in accordance with an understandable and meaningful cultural context.

Based on the analysis of the national ways of optimizing the cultural policy and management of Canada and Australia, knowledge of the possibilities of cooperation between the state and civil society organizations in using the resource potential of cultural heritage, modern cultural and creative practices as system-forming anti-entropic elements of building up common social and cultural capitals has been expanded. The formation of the countries' own experience in managing the organized complexity of the interaction of cultures, their inclusive diversity on the way to creating national variants of the British model of support and financing of the cultural sphere is analyzed. The necessity of knowledge of relevant experience of supporting national culture, systematic involvement in this process of state, public and civil mechanisms of optimization and self-organization of societies, implementation of modern innovative models and technologies of cooperation for the practice of universal and specific steps in the management and management of cultural and artistic spheres in Ukraine is substantiated.

On the basis of the study of the Ukrainian experience of practicing joint actions in the emergency situations of the Russian-Ukrainian war, the study of the activity of international organizations to mobilize efforts in the coordination of their resources for the protection, preservation and restoration of the loss of cultural heritage and the diversity of forms of cultural expression was further developed in the dissertation. It is noted that the organization of sustainable practices for the coordination of institutional, technical and scientific partnerships of many world actors in support of the culture of Ukraine has become an integral part of a broader management system of international cooperation, supporting the potential of the unique resources of cultures, their "unity in diversity". Attention is focused on the fact that modern realities, more than ever, actualized synchronization, solidarity of actions of representatives of various cultural

communities, international organizations. Sustainable, inclusive development of Ukraine, as well as the world community as a whole, more than ever requires the creation of a unique ecosystem of cooperation for the support, protection and protection of cultural heritage, which is based on "equal" mutual assistance. It is argued that thanks to the participatory approach, the interests of subjects - beneficiaries - from individuals, organizations to states, peoples, nations - are incorporated into the very system of decision-making regarding the size and direction of aid. In addition, as a result, this approach makes it possible to make strategies for the development of the culture of a certain community, its identity, and the preservation of heritage more realistic, effective in responding to modern and future challenges of a global and local nature, and to strengthen the effectiveness of cooperation as a tool of "soft power" in cultural policy.

The materials and obtained results of the dissertation research can be used as a conceptual basis for optimizing the functioning of institutional structures in the socio-cultural sphere of international cooperation. The proposed approach and materials can be used in the educational process when preparing lecture courses, educational and methodological developments, manuals and textbooks, practical classes in cultural studies, cultural philosophy, public management and administration, international relations and communications, political science.

**Key words:** management, strategies of cultural policy, international cooperation, cultural values, cultural area, cultural practices, cultural interaction, cultural creativity, cultural heritage, cultural networks, construction of reality, communicative space, UNESCO, European Union, Ukraine.

## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### Статті у наукових фахових виданнях України

1. Живоглядова Д., Панченко В. (2021). Сучасні практики обміну культурними ресурсами: досвід міжнародних мережових структур. *Наукові записки НаУКМА : Історія і теорія культури* : зб. наук. пр., 28–34. <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6c1cad35-c986-4b12-9d71-23e4aa0670da/content>

2. Живоглядова Д. (2021). Пошуки ефективних моделей підтримки національної культури: канадський досвід «пандемічного періоду». *Вісник Маріупольського державного університету, серія: філософія, культурологія, соціологія*, 22, 51–50. <https://visnyk-culturology.mdu.in.ua/ARHIV-uk/22/8.pdf>

3. Zhyvohliadova D. (2022). Protection of cultural heritage: modern realities and experience of international cooperation. *Українські культурологічні студії: зб. наук. пр.*, 2(11), 48–52. [http://www.library.univ.kiev.ua/ukr/host/10.23.10.100/db/ftp/univ/uks/uks\\_2022\\_11.pdf](http://www.library.univ.kiev.ua/ukr/host/10.23.10.100/db/ftp/univ/uks/uks_2022_11.pdf)

**Статті у періодичних наукових виданнях інших держав, які входять до Організації економічного співробітництва та розвитку та/або Європейського Союзу**

1. Zhyvohliadova D. (2021). Problematic issues in constructing the common space of «knowledge societies»: resources of international cooperation in the field of culture. *European Journal of Cultural Management and Policy*, 11, 45–55. <https://www.encatc.org/media/6208-problematic-issues-in-constructing-the-common-space-of-knowledge-societ.pdf>

**Тези, опубліковані за матеріалами міжнародних наукових конференцій і всеукраїнських круглих столів**

1. Zhyvohliadova D. (2020, April). Sustainable development and diversity as the key priorities in the development of the world cultural policy: ENCATC practice. *The Days of Science of the Faculty of Philosophy-2020. International Scientific Conference, April 22-23, 2020: [Abstracts]*. Kyiv: Publishing center «Kyiv University», 129–130. <http://dsphd2020.knu.ua/DSPHD2020.pdf>

2. Zhyvohliadova D. (2021, April). Cultural democracy: modern issues and possibilities. *The Days of Science of the Faculty of Philosophy-2021. International Scientific Conference, April 21-22, 2021: [Abstracts]*. Kyiv: Publishing center «Kyiv University», 245–247. [https://dsphd2021.knu.ua/DN\\_2021.pdf](https://dsphd2021.knu.ua/DN_2021.pdf)

3. Живоглядова Д., Кривда Н. (2021, April). Культурні та креативні індустрії у період кризи: проблеми та рішення. *Scientific Collection «InterConf», (53): with the Proceedings of the 7th International Scientific and Practical Conference*

«*International Forum: Problems and Scientific Solutions*». Melbourne, Australia: CSIRO Publishing House, 319–321.  
[https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag\\_file/Problems%20and%20Scientific%20Solutions\\_2021.04.25-26.pdf](https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/Problems%20and%20Scientific%20Solutions_2021.04.25-26.pdf)

4. Zhyvohliadova D. (2022, May). Solidarity for Ukraine: cultural community response. *The Days of Science of the Faculty of Philosophy-2022. International Scientific Conference, May 11-12, 2022: [Abstracts]*. Kyiv: Publishing center «Kyiv University», 248–250. <https://daysofscience-knu.net.ua/index.php/conference/issue/view/11/78>

5. Zhyvohliadova D. (2023, March). Modern challenges of cultural diplomacy: resources of international cooperation. *Всеукраїнська наукова конференція «Острозькі культурологічні читання» (матеріали конференції)*. Видавництво Національного університету «Острозька академія», 6–7.  
[https://drive.google.com/file/d/1rKiTZENHW7Dy412pyPIXsk5TMUhVcAia/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/1rKiTZENHW7Dy412pyPIXsk5TMUhVcAia/view?usp=drive_link)

#### **Публікації, які додатково відображають наукові результати дисертації**

1. Живоглядова Д., Панченко В., (2020). Практикум з менеджменту культурних проєктів. Навчально-методичний комплекс дисципліни для студентів спеціальності «Культурологія», ОР Бакалавр. К.: Вид-во КНУ імені Тараса Шевченка., 1–20.

2. Живоглядова Д., Федів Ю., Якубенко О. (2021). Інституційний складник культурної дипломатії в Україні. Завдання й місія УКФ. В І. Матяш, В. Матвієнко (Ред.). *Культурна дипломатія: навчальний посібник*. Інститут міжнародних відносин, 125–135. [https://drive.google.com/file/d/1\\_MtWEO2R417\\_x6YYmgmwM8gIqSSG\\_Gy/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/1_MtWEO2R417_x6YYmgmwM8gIqSSG_Gy/view?usp=drive_link)

3. Zhyvohliadova, D., Karnaukh, A. (2021, July 8). *Cultural Relations in the New Normal. The handbook development was initiated by the Delegation of the EU to Ukraine as part of the Alteration programme and led by the CRP of the Service for Foreign Policy Instruments and the Ukrainian Institute*, 112. Cultural Relations

Platform. [https://drive.google.com/file/d/1QM\\_A1sshNgTR3XkemMe1HmGx5QJ\\_B3XT/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/1QM_A1sshNgTR3XkemMe1HmGx5QJ_B3XT/view?usp=drive_link)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	20
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-КУЛЬТУРОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ СПІВРОБІТНИЦТВОМ В МІЖНАРОДНОМУ КУЛЬТУРНОМУ ПРОСТОРИ.....	35
1.1. Міжнародне співробітництво в сфері культури як простір і спосіб «конструювання» спільного світу: евристичний потенціал феноменологічної соціології знання.....	35
1.2. Стратегування та менеджмент міжнародних культурних практик обміну знаннями.....	59
Висновки до першого розділу.....	84
РОЗДІЛ 2. СОЦІОКУЛЬТУРНІ РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ «ЄДНОСТІ У РІЗНОМАНІТТІ».....	87
2.1 Синергія міжнародного співробітництва та культурних політик в контексті трансформації парадигмального простору культури.....	87
2.2 Співпраця в системі адвокації розмаїття форм культурного вираження: досвід Європейського Союзу.....	111
2.3 Сучасні організаційні формати співробітництва: ресурси міжнародних культурних мереж.....	133
Висновки до другого розділу.....	142
РОЗДІЛ 3. КУЛЬТУРНА ПОЛІТИКА ТА МЕНЕДЖМЕНТ: НАЦІОНАЛЬНІ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ.....	145
3.1. Національні шляхи оптимізації культурної політики та менеджменту: світовий досвід організаційно-управлінських дій.....	145
3.2. Українські реалії міжнародної співпраці: сучасні виклики кооперації в сфері захисту культурної спадщини .....	175

Висновки до третього розділу .....	189
ВИСНОВКИ.....	191
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	198
ДОДАТКИ.....	233

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Культурний простір кінця XX – початку XXI століть за змістовністю та характером динаміки процесів, які відбуваються на різних рівнях та у формах взаємодії різних культурних світів, характеризується урізноманітненням та ускладненням «сценаріїв» та відповідних їм наслідків втілення. Просторово – часові координати культурної мапи світу знаходяться у постійному коливанні внаслідок інтенсифікації різнополярних і контрверсійних взаємовпливів цього багатоманіття елементів. Реальність сучасних культурних практик - змагальне переплетення гомо- і гетерогенізації, універсалізації та партикуляризації, дивергентних та конвергентних тенденцій в розвитку соціокультурної взаємодії. Ці процеси розгортаються на фоні стиснення сучасного світу як цілого поряд з безупинним творенням і відтворенням розмаїття [88, с. 61, 64].

Багаточисленність та багатоманіття локальних культур, спільнот, їх представників з необхідністю обумовлює урізноманітнення та межове ускладнення комунікаційної складової їх співіснування, інтелектуально-інформаційної якості репрезентантів і репрезентацій досвіду співіснування різних культур і їх носіїв, пошуків балансу між реалізацією універсальних імперативів людиномірного розвитку і локальними прагматичними ситуативними інтересами у досягненні конкретного результату. Посилення взаємозалежності культурних акторів стає викликом для світової спільноти, її спроможності налагодити систему культурного діалогу, самореалізації та взаєморозуміння культурних ідентичностей, протидії та запобігання конфліктів. Відповіді на виклики здійснюються з врахуванням того, що високий ступінь складності вирішення цивілізаційних проблемних питань обумовлений тим, що їх основним джерелом є культурні особливості, розбіжності. Їх подолання, зведення до компромісу – справа комплексна та делікатна, тому що саме культурні особливості майже не підлягають змінам [205, с. 22].

Сталий розвиток людства можливий за умови взаємодовіри між акторами - носіями різних ціннісних систем, з різним культурно-історичним досвідом, баченням реальності. Взаємодовіра, в свою чергу, залежить від наявності стійких умов та основ співрозвитку, отриманого позитивного досвіду культурних практик співробітництва, солідаризації та кооперації індивідуальних зусиль, гармонізації балансу між набуттям спільного та особистого культурного капіталу, їх потенціалів. З необхідністю позитивна динаміка співіснування передбачає: гнучкість культурної політики (як міжнародної, так і національної), креативність менеджерських зусиль та їх релевантність сучасним реаліям, створення нового ефективного інструментарію на основі використання потенціалу попереднього усталеного організаційного досвіду.

В цьому контексті, на нашу думку, важливим є зміна змістовних акцентів щодо підґрунтя інноваційних підходів до реорганізації культурної сфери на глобальному, регіональному та місцевому рівнях. Не випадково перспективи розвитку людства пов'язують зі становленням і використанням ресурсів культури «суспільств знань», з різноманіттям форм раціональності, множинністю досвідного знання, його носіїв і способів отримання, підтримки і збагачення.

Розбудова української держави та суспільства на шляху демократизації та лібералізації всіх складових вітчизняного культурного простору з необхідністю передбачає ґрунтовні перетворення в сфері внутрішньої і зовнішньої культурної політики. Тим більше, що продуктивні зміни в цих сферах можливі лише за умови серйозних кроків у напрямку креативізації як структурних, так і функціональних механізмів інтеграції України у європейський та світовий, в цілому, культурний простір. Сектори з питань культури та мистецтв, як відомо, стали найбільш вразливими до випробувань, які зазнали конкретні культурні спільноти, так і людство в цілому. З цієї точки зору, як для всього українського суспільства, так і теорії і практики вітчизняного культурологічного знання, для оптимізації культурної політики, ресурсів власного культурного капіталу є необхідним вивчення та розуміння універсальних та специфічних кроків з управління та менеджменту культурною та мистецькою сферами інших країн світу,

Реалії XXI століття стали особливим викликом міжнародному співробітництву на різних рівнях культурної взаємодії. Посилення інтеграційних процесів, поряд з «нескінченними подрібненнями, переплетеннями і конфліктами відмінностей на тлі глобальних загроз буттю» [27, с. 93], змінили вимоги до якості соціальних і культурних взаємодій, їх управління та організації, до регуляторних форм та інструментів впорядкування співіснування різноманітних культурних світів. В умовах зростання економічних, політичних, соціально-культурних проблем змінам піддається інституційна система міжнародного співробітництва, активізуються пошуки її ресурсів. Вирішення проблемних питань вибудовування спільного майбутнього, усвідомлення плюральності трансформаційних процесів, які відбуваються в сфері культури і, відповідно, - складності становлення і функціонування інституційної системи відповідного співробітництва, її легітимації, пов'язано з розширенням перспектив інструменталізації культурологічного знання в якості дієвого засобу (як теоретичного, так і практичного) формування і підтримки нової культури взаємодії, культури її організаційного управління. Проблема конструктивного діалогу культур стає головною на міжнародній арені, особливо в час, коли нагальними постають не тільки сталий розвиток світової спільноти, але й її фізичне і духовне виживання в цілому. Створення єдиного європейського гуманітарного простору можливе при наявності чіткого бачення основних стратегій та моделей культурної політики. Останнє, в свою чергу, передбачає наявність розвинутого культурологічного дискурсу стосовно потенціалу взаємодії політики та менеджерської діяльності в сфері культури як на глобальному, так і регіональному рівнях.

На думку багатьох науковців, культурні, соціальні та інші бар'єри, які виникли за останній час, створили загрозу тій соціальній реальності, в якій перебуває більша частина світового простору. Це виклик, на який світові держави намагаються відповісти формуванням власного культурного досвіду самоорганізації. Культурно-мистецький світ шукає відповіді на ці виклики. Фокус уваги спрямовано на зміст та форми культурної ідентифікації та творчої

комунікації. Соціокультурна ситуація зумовила появу нових форматів і способів спілкування та творчої взаємодії.

Постають завдання: як збагатити можливості самоорганізації суспільної активності, спрямованої на адаптацію до непередбачуваних змін? Які бізнес-моделі функціонування організацій в сфері культури можуть бути ефективними? Не тільки сучасних ситуацій, але й майбутніх. Кожне суспільство, українське зокрема, шукає нові підходи до оптимізації культурної політики та накопичення ресурсів власного культурного капіталу. Кожна країна в цьому питанні набула свої власні здобутки з точки зору забезпечення гнучкості руху управлінських та фінансово-організаційних ресурсів. Досвід світової спільноти вивчається з точки зору сучасних результативних підходів у сфері управління та менеджменту культурною та мистецькою сферами.

Осмислення питань розробки і реалізації стратегій посилення потенціалу міжнародного культурного співробітництва, ефективності міжнародної співпраці в культурній сфері, її залежності від стану взаємодіючих державних систем і моделей організаційного управління здійснюється Алізадою Н. [120], Армбрустер Л. [122], Боне Л. [136], Гріффітс М. [242], Гофстеде Г. [204], Донато Ф. [136], Дер Деріаном Дж., [167], Еверетом М. Р. [184], Лаш Ч. [223], українськими дослідниками – Процюк М. [84], Фоменко С. [109], Чарським І. [13]. Досвід нормативно-правового забезпечення впорядкування культурного простору, діяльності організацій на глобальному, національному, державному і недержавному рівнях аналізується в роботах Бураковського [14], Кота С. [54], Литовченко В. [63].

Впровадження проектних форм в організації співпраці, специфіка інноваційності, креацій в розбудові менеджменту в різних секторах культури (державному, громадському, приватному), на різних рівнях співробітництва, питання оптимізації ресурсів знання як інструмента трансформаційних змін в цих сферах постають в якості предмета ґрунтовних досліджень Вілкінсона Я. [296], Вільямса Р. Дж. [295], Велша В. [292], Йоханнессена Дж. [216], Мітчела Г. [233], Олсена Б [216], Тідда Дж. [254].

Концептуальний аналіз сфери культури, культурного розмаїття, теоретико-методологічні засади практики взаємодії суб'єктів різних культур, функціонування інституційної системи організації та управління в сфері культури, специфіки функціонування відповідних організаційних моделей і структур розроблюються в працях Бойда Д. М. [138], Велш К. [292], Джойнера Б. [217], Друкера П. [32; 33], Кастельса М. [143; 144; 145; 146; 147; 148], Пург Д. [241], Чекела Дж. Т. [152], Еллісона Н. Б. [138], Ешлі Р. [125]. В українському науковому просторі напрямок таких досліджень розширюється розвідками Бабушки Л. [4; 5; 6; 7; 129], Виткалова С. [19; 20; 21; 285; 286; 287], Дмитренко Н. [31], Коваленко Є. [51], Маслікової І. [66; 69; 70], Шетелі Н. [19]. Проблемні питання управлінсько-організаційної діяльності з впровадження в різних сферах мережевої форми взаємодії розглядаються в працях Кочубей Н. [55], Савельєвої Т. [92], Співака В. [93], Третяк К. [105], Шевчука Д. [115].

Моделі культурної політики, її відповідні інструменти, зокрема фінансування, переваги та проблеми державного регулювання сферою культури, докладно представлено працями Джойнера Б. [217], Кембелла Дж. [139], Кеслера Г. [219], Лендрі Ч. [230], Матарассо Ф. [230], Шустера М. Г. [219] та інших. Проблематику їх досліджень розвивають в контексті культурної політики Канади: Бурше-Лапорт М. [137], Вільямс Р. Дж. [295], Друїк З. [169], Тейлор Ч. [251], Веллс, А. [290]; Австралії: Аласуутарі П. [119], Арчер Р. [121], Баттерсбі Дж. [130], Глоу Г. [191], Джеффкатт П. [214], Йохансон К. [191], Кангас А. [119], Кауст Дж. [150; 151], Пратт Е. С. [240], Медден К. [226], Тросбі Д. [252; 253]. Державне управління процесами адвокації канадської та австралійської спадщини та мистецтва аналізується в контексті мультикультурності країн. Питання національної ідентичності канадців та австралійців, специфіка їх культурного самовираження, сучасний простір культурних індустрій аналізуються українськими науковцями: Бойко С. [11], Колесником К. [53], Мартиновим А. [65], Огієнко О. [74], Пергою Т. [86].

Вітчизняний культурологічний дослідницький дискурс в останні роки розширився за рахунок наукових розвідок проблем культурної ідентичності,

культурної спадщини, їх розвитку і збереження: праці Абрашкевічуса Г. [1], Білецької Т. [10], Власенко Ф. [17], Захаревича Д. [45], Здіорука С. [46], Кривди Н. [57], Нападистої В. [17; 72; 73], Петракова Я. [10], Рихлицької О. [17], Шинкаренко О [113].

Накопичення знань в сфері міжнародного культурного менеджменту і стратегування, поряд з вирішенням завдань підтримки української культури, інфраструктурної розбудови національного культурного простору, актуалізували задіяність культурологічного знання в якості інструмента «оцінки соціальної виправданості та соціальної доцільності будь-яких форм та видів діяльності людини в сучасному суспільстві» [83, с.80], зокрема, - форм і засобів управління та організації міжнародного співробітництва в сфері культури. Культурологічні дослідження досвіду державних і недержавних структурних форм співпраці на міжнародному, регіональному і місцевому рівнях дозволяють розширити науково-теоретичну і практичну інструментальну базу оптимізації розвитку і підтримки сталості української національної культури, її людського та інституційного потенціалів.

**Об'єкт дослідження** – стратегії та менеджмент в сфері культури.

**Предмет дослідження** – міжнародний досвід стратегічного та організаційного управління співробітництвом у сфері культури як практикування обміну знаннями.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дослідження є складовою частиною науково-дослідницької програми «Модернізація суспільного розвитку України в умовах світових процесів глобалізації», теми науково-дослідницького проєкту філософського факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка «Модернізація філософської та політологічної освіти і науки України на основі міжнародних освітньо-наукових стандартів» (16БФ041-01) та кафедральної науково-дослідної роботи «Візуальні практики: режими та стратегії Постмодерну» (19КФ04104).

**Мета дисертаційного дослідження:** проаналізувати ресурсний потенціал стратегування та менеджменту в сфері культури у забезпеченні сталого розвитку на основі дослідження досвіду міжнародного співробітництва.

Поставлену мету конкретизовано наступними **завданнями**:

1. Охарактеризувати теоретико-методологічний потенціал феноменологічної соціології знання для теорії та міжнародної практики менеджменту в сфері культури.
2. Проаналізувати результативність пошуків ресурсів міжнародного культурного співробітництва для створення, накопичення і сталого розвитку спільного культурного капіталу.
3. Розглянути сучасні парадигмальні зрушення в системі поглядів на культуру, культурну спадщину, культурне співробітництво, на місце менеджменту в цій сфері.
4. Дослідити досвід організації та реалізації ЮНЕСКО та Європейським Союзом культурних практик управління сталим розвитком «єдності різноманіття» на основі аналізу засад, сучасного стану, інституційного та ресурсного забезпечення міжнародної співпраці у сфері культури;
5. З'ясувати специфіку мережевої співпраці в сфері культури як міжнародної практики організації обміну культурними ресурсами.
6. Провести аналіз канадського та австралійського досвідів організаційно-управлінських дій з підтримки національної культури, оптимізації ресурсів наявного культурного капіталу для створення системи самоорганізації суспільства в сучасних реаліях.
7. Висвітлити сучасний український «формат» впровадження світових та європейських культурних практик співпраці з захисту і збереження культурної спадщини та розмаїття культурних ідентичностей, їх форм самовираження.

**Теоретико-методологічні основи дослідження.** Пошуки нових підходів дослідження принципів і засобів управління та організації життєдіяльності багатокультурного середовища, оптимізації взаємодій його акторів і, відповідно, знаходження нових організаційних структур співробітництва обумовили

використання в дисертаційній роботі, в якості основного методологічного ресурсу для аналізу міжнародних практик реорганізації культурної співпраці, ідей соціального конструктивізму, зокрема феноменологічної соціології знання Бергера П. [134] і Лукмана Т. [134] а також, - Вендта А. [293; 294], Гергена К. Дж. [188], Гуццині С. [197; 198; 199], Шюца А. [247]. Це дозволило дослідити досвід міжнародних інституцій в сфері культури як соціальне конструювання реальності, досвід втілення ідей та стратегій, як концептуалізованого знання, в практику міжкультурних взаємодій, в життєдіяльність і сталий розвиток сучасних суспільств, розглянути форми та способи стратегічного управління міжнародного співробітництва як шляхи і засоби обміну знаннями щодо впорядкування, творчого «конструювання» світу розмаїття культурних ідентичностей та їх форм самовираження.

Дисертаційне дослідження спиралося, також, на такий загальнонауковий принцип дослідження явищ та процесів в соціокультурній сфері, як міждисциплінарність. Міждисциплінарний підхід дозволив акумулювати та узагальнити комплекс знань, накопичених в різних сферах практикування міжнародних дій зі стратегічного управління та менеджменту в сфері культури, осмислити їх взаємовплив та взаємообумовленість. Тим більш, практика життєдіяльності світової спільноти засвідчує, що сталість соціокультурного розвитку забезпечується використанням інтегрованих підходів, сукупністю послідовних, об'єднаних, комплексних, доцільних дій, які є взаємопов'язаними і взаємообумовленими.

Здійснення комплексного аналізу досвіду міжнародних практик стратегування та організації співпраці в сучасному міжнародному багатокультурному середовищі передбачило поєднання системного, інституційного та трансдисциплінарного підходів, що уможливило розгляд та узагальнення менеджерського досвіду таких глобальних міжнародних акторів в сфері культури, як ЮНЕСКО та Європейський Союз.

Системний підхід дозволяє, на основі узагальнення і систематизації сучасних тенденцій впорядкування різноманітних культурних практик співпраці

на різних рівнях, досліджувати стратегічне управління взаємодіями в культурній сфері, конструювання спільного світу різноманітних культурних спільнот в його цілісності, аналізувати окремі його форми і засоби як взаємообумовлені елементи забезпечення цієї цілісності.

В межах розгляду управлінської діяльності ЮНЕСКО та Європейського Союзу як цілеспрямованих змін якості сприйняття інших культур, культурних відмінностей та основ співжиття різних ідентичностей, стереотипів по відношенню до себе, один до одного і до форм спільної діяльності, ми послуговувалися ідеями, що містяться в наукових працях Гірца К. [25; 186; 187], Джепперсона Р.Л. [215], Йонаса Г.[218], Кросбі Дж. [56], Ная Дж. [234; 235], Райля Г. [244], Тайлера С. [255]. Теоретичним підґрунтям дисертаційного дослідження стали також роботи, присвячені основам та сучасним модифікаціям менеджменту в сфері культури і мистецтва (Гагоорт Г. [24]), його організаційним формам, зокрема, мережам (праці Бека К. [132; 133], Кастельса М. [143; 144; 145; 146; 147; 148], МакГрегора Дж. [227], Манвіля Б. [228], Робертсона Б. Дж.[243]).

Значущими для нашого дослідження практик співпраці в сфері культури, їх ціннісних орієнтирів та специфіки інструментів стали праці українських науковців: Бельдїй А. [13], Маслікової І. [67; 68; 71; 220], Павлової О. [80; 81; 239], Панченко В. [82; 83; 239], Процюк М. [84], Рогожи М. [89; 90; 91; 239], Стоян С. [239], Тормахової А. [96; 97; 98; 99; 100], Шкуркіної В. [114].

Наш інституційний підхід вибудовується на основі використання концептуальних ідей, викладених у працях Кемпбелла Дж.[139], ДіМаджіо П.[168], Мацаерта Г. [229], Скотта В. Р. [248]. А також – українських науковців – Вовкогон О. [18], Макеєва С. [64], Чернецького Ю. [112].

Використання трансдисциплінарності в якості інструмента дисертаційного аналізу уможливорює спрямування наукових пошуків на осмислення багатовимірності предмета дослідження, його транскультурного характеру. І на основі узгодження відповідних теоретичних і практичних знань і досвіду висвітлити його ресурсність для впорядкування форм культурного самовираження. Застосування трансдисциплінарного підходу обумовлено

складністю, багатофакторністю досвіду міжнародного культурного співробітництва, а також – трансверсальною природою як самої культури, так і необхідною трансверсальністю компетенцій менеджерів – професіоналів, управлінців в цій сфері. Трансдисциплінарність дозволяє висвітлити культурологічні та управлінські аспекти менеджерської діяльності в організаційному просторі міжнародної кооперації дій глобального і національного масштабу, діяльність міжнародних інституцій зі знаходження оптимальних шляхів, форм і засобів управління міжкультурною взаємодією через співпрацю, розглянути досвід синхронізації знань і дій, синергії культурної політики і міжнародного співробітництва, проектної та інших форм діяльності як ресурсів менеджменту в сфері культури.

Комплексність дослідження передбачила включення, в якості емпіричної джерелознавчої бази, міжнародних документів, угод в сфері культури, зокрема Конвенцій [78; 79; 160; 270], Декларацій [77; 200; 260; 266; 269; 272] та матеріалів Звітів [201; 264; 268; 280] з їх виконання.

Використання для вирішення дисертаційних завдань вищезазначених підходів та методів надає можливість розширити культурологічні дисциплінарні межі, і, відповідно, спектр можливих ресурсів для інструменталізації наукового знання, його оптимізації в практичних перетвореннях міжкультурної взаємодії, орієнтації останньої у напрямку конструктивної співпраці. Це дозволяє, в контексті аналізу напрацьованого міжнародною спільнотою досвіду адвокації розмаїття форм культурного вираження, організації багатоманітних акторів до співпраці, не тільки взаєморозвинути і збагатити культурологічне, соціологічне знання, знання з публічного управління та адміністрування, міжнародних відносин. Але, на основі обміну різними дисциплінарними когнітивними схемами, сформувані бачення міжнародного досвіду співробітництва в сфері культури, яке виходить на новий, міжсистемний рівень концептуалізації отриманих результатів.

**Наукова новизна роботи:** досліджено ефективність форм і механізмів управління та організації міжнародного співробітництва в сфері культури, які

орієнтуються на задіяність знання в якості інструмента і результата безпосередньої співпраці та на взаємообмін знаннями різної типології.

Наукову новизну роботи узагальнено в наступних положеннях:

*Уперше:*

- на основі зміни змістовних акцентів щодо методологічного підґрунтя інноваційних підходів до міжнародного співробітництва як до простору і способу культуротворчості, в роботі продемонстровано евристичність потенціалу феноменологічної соціології знання Пітера Бергера і Томаса Лукмана в розгляді менеджменту в сфері культури в якості системи форм, методів та інструментів конструювання спільного світу унікальних суспільств знань. Вперше здійснено аналіз практик стратегічного управління та міжнародного менеджменту в сфері культури як простору і засобу продуктивного та ефективного «конструювання реальності» співробітництва культурних акторів глобального, національного і місцевого рівня;

- обґрунтовано, що саме система культурних практик міжнародного співробітництва, практична діяльність міжнародних культурних інституцій, які є рушіями інновацій, нового мислення в сфері культури, стали основою створення нового парадигмального простору сучасного культурного співіснування, зрушень у всій системі поглядів на культуру, культурну спадщину, культурне співробітництво, на місце менеджменту в цій сфері;

- за допомогою узагальнення підходів і шляхів організаційного управління різноманітним формам культурного вираження, яке здійснюється міжнародними організаціями як інституційними структурами впорядкування міжкультурного співіснування, вперше проаналізовано специфіку впровадження в практику співробітництва в сфері культури Agile-цінностей і принципів, «бірюзового» підходу, крауд-технологій в контексті перебудови системи колективної взаємодії.

*Удосконалено та уточнено:*

- на основі аналізу діяльності ЮНЕСКО та Європейського Союзу, як унікальної форми стратегічного і логістичного менеджменту з «конструювання реальності» культурного співробітництва, окреслено їх культуротворчий і культуроохоронний

потенціал. Висвітлено значення системи взаємодій, яка розбудовується глобальними міжнародними організаціями, в якості простору, що ґрунтується на ціннісно детермінованих способах творення регуляції спільного світу, консолідуючи акторів навколо різноманіття форм культурного вираження як спільної спадщини, ґрунтового ресурсу сталого майбутнього і – навколо культури як спільного блага в інтересах розвитку кожного;

- поглиблено розуміння специфіки змістовного навантаження міжнародних документів інструменталізацією концепту «насичений опис». Конвенції та Глобальні звіти ЮНЕСКО розглядаються в якості текстів-повідомлень, концептуальних сценаріїв, «насичених» необхідними для реалізації поставлених цілей «описом» конкретних алгоритмів дій, їх норм, що поєднуються з визначеннями, узагальненнями найвищого рівня, ретрансляцією культурних смислів співпраці різних суб'єктів;

- в контексті дослідження пошуків міжнародною спільнотою нових принципів і засобів «конструювання» співпраці у багатокультурному середовищі, доведено, що найбільш релевантною сучасним реаліям взаємодій в сфері культури є мережева форма організації співробітництва. Встановлено, що характерні для неї самоорганізація, відкритість, партнерська співпраця ефективно забезпечують «трансфер» знань, компетентностей, досвідів, що дозволяє отримувати «додатковий капітал» від різноманітності форм культурного самовираження.

*Набуло подальшого розвитку:*

- на основі аналізу національних шляхів оптимізації культурної політики та менеджменту Канади та Австралії розширено знання можливостей співпраці держави та організацій громадянського суспільства у задіянні ресурсного потенціалу культурної спадщини, сучасних культурних і креативних практик в якості системоутворюючих антиентропійних елементів нарощування спільного соціального і культурного капіталів;

- ґрунтуючись на дослідженнях українського досвіду практикування спільних дій в надзвичайних ситуаціях російсько-української війни, набуло

подальшого розвитку вивчення діяльності міжнародних організацій з мобілізації зусиль у співкоординації своїх ресурсів задля захисту, збереження та відновлення втрат культурної спадщини та різноманіття форм культурного вираження.

**Теоретичне значення одержаних результатів** полягає в обґрунтуванні ресурсних можливостей культурологічного аналізу стратегічного та організаційного управління взаємодіями в сфері культури. Матеріали і сформульовані висновки дисертаційного дослідження дозволять розширити теоретичні горизонти сучасного культурологічного знання щодо рішення актуальних проблем культурної політики, пов'язаних зі створенням і розвитком наукового дискурсу, освоєнням нових підходів, що ґрунтуються на синтезі знань різних наук – філософії, культурології, етнології, соціальної психології, політології та ін.. – задля їх взаємозбагачення і доповнення. Запропоноване в дисертаційному дослідженні використання, в якості методологічного ресурсу, феноменологічної соціології знання дозволяє поглибити розробки концептуальних та інституційних основ сучасного стратегічного управління та організації співробітництва акторів в сучасному культурному просторі на всіх рівнях взаємодії – від глобального, міжнародного, до національного, локального, місцевого.

Теоретичне значення дослідження також пов'язано з впровадженням знання про міжнародне співробітництво як простір і спосіб культуротворчості в процесі стратегічного організаційного управління, що дозволяє сформувати новий погляд на смисли та інструменти культурної політики. Аналіз парадигмальних зрушень в системі поглядів на культуру, культурну спадщину, причин та формуючих суб'єктів сучасного дискурсу управління та менеджменту в сфері міжнародного культурного співробітництва може бути застосований при розробці культурологічної теорії міжкультурної комунікації, менеджменту соціокультурної діяльності.

В теоретичному відношенні, отримані дослідницькі результати мають значення для більш глибокого розуміння специфіки і механізмів взаємодій в сфері культури, стратегій глобальних міжнародних організацій і культурного розвитку,

відповідних політик окремих держав. Матеріали дисертації щодо досвіду ЮНЕСКО і Європейського Союзу з організації простору культурних практик взаємодій багатоманіття акторів, креативного середовища обміну знаннями і навичками, а також щодо співпраці України та міжнародних організацій в сфері захисту культурної спадщини може бути корисними для розуміння специфіки управління міжкультурними взаємодіями. Це, в свою чергу, дозволить більш якісно і прогнозовано бачити і формувати напрямки розвитку світової спільноти, виявляти ресурси і можливості культури як ефективного ґрунтового інструменту сталого розвитку людства.

**Практичне значення дослідження.** Матеріали і отримані результати дисертаційного дослідження можуть бути використані в якості концептуальної основи для розробки стратегій організаційного управління культурним розвитком окремих країн, спільнот та організацій.

Запропонований підхід і матеріали можуть застосовуватися в процесі навчання та підвищення професійної кваліфікації фахівців зі спеціальності «культурологія», з управління в сфері культури, менеджменту з захисту та збереження культурної спадщини, розвитку культурних і креативних індустрій, у підготовці семінарів, практикумів, тренінгів. Матеріалом дисертації можуть послуговуватися фахівці в навчальному процесі, зокрема в межах загальних курсів з культурології, філософії культури, міжнародних відносин, публічного управління та адміністрування, в курсах, присвячених проблематиці культурних інститутів та культурної політики, менеджменту культурних проєктів, філософії менеджменту, менеджменту соціокультурної діяльності, оціночних засад культурної спадщини, культурних та креативних індустрій, міжкультурної комунікації, в розробці відповідного навчально-методичного забезпечення навчальних дисциплін.

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є самостійним дослідженням. Положення наукової новизни, основний текст, висновки, в яких викладено результати дослідження, є особистим здобутком авторки, сформульовані самостійно. За темою дисертаційного дослідження опубліковано три одноосібні

наукові статті і одна у співавторстві (у публікації визначено частину, яка належить дисертантці).

**Апробація результатів дисертації.** Результати дисертаційного дослідження було апробовано у наукових конференціях (з опублікованими тезами), семінарах, форумах та міжнародних програмах: «Дні науки філософського факультету» (2020, 2021, 2022), Міжнародний конгрес «ENCATS Digital Congress. Cultural management and policy in a post-digital world – navigating uncertainty» (2020), Міжнародний форум «Creative Ukraine» (2020), Міжнародна зустріч «Voices of Culture: structured dialogue on international cultural relations» (2022), Міжнародна дискусія «EPALE discussion» (2022), Міжнародний форум «Europe Day 22: Amplify in Action» (2022), Міжнародний семінар «Salzburg Global Seminar. Currents of change: Redefining Cultural Diplomacy» (2022), Міжнародна програма з використання цифрових технологій в культурній спадщині «IMMERSIUM Heritage Field School» (2022), Міжнародна програма культурних відносин «Global Cultural Relations Programme Reunion» (2022), Міжнародний ALIPH Forum (2023), «Острозькі культурологічні читання» (2023).

**Публікації.** Основні результати дисертації репрезентовано у дванадцяти публікаціях. З них – чотири наукові статті: стаття у періодичному іноземному науковому виданні, що входить до наукометричної бази Web of Science за напрямком дисертаційного дослідження, а також три наукові статті (одна у співавторстві), опубліковані у національних фахових виданнях.

**Структура та обсяг дисертації.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, семи підрозділів та висновків. Загальний обсяг дисертації - 236 сторінок, основний текст дисертації – 177 сторінок.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-КУЛЬТУРОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ СПІВРОБІТНИЦТВОМ В МІЖНАРОДНОМУ КУЛЬТУРНОМУ ПРОСТОРИ**

### **1.1. Міжнародне співробітництво в сфері культури як простір і спосіб «конструювання» спільного світу: евристичний потенціал феноменологічної соціології знання.**

Глобалізація, гомогенізація, універсалізація, конвергенція, стандартизація, з однієї сторони, локалізація, гетерогенізація, партикуляризація, дивергенція, з іншого, - ці різнополярні процеси з багатьма сценаріями і контроверсійними наслідками складають єдину культурну мапу сучасного світу. В такому міжнародному просторі культурної співпраці відбулася зміна акторів. Сучасне інформаційне суспільство, відповідна система комунікації, з дискурсивною логікою в основі, актуалізували розширення учасників за рахунок «когнітивних» акторів, завдяки яким розширюється ресурсне забезпечення сталого розвитку, співіснування багатоманіття унікальних ідентичностей. Якщо розглядати досвід міжнародного співробітництва в якості дискурсивної сили, яка підсилює антиентропійну динаміку розвитку людства, то стає зрозумілим, що позитивні перспективи управління процесами культурної співпраці в умовах амбівалентних реалій можливі, якщо орієнтуватися на такі форми та механізми менеджменту, де активно задіюється знання різного рівня і типу в якості інструмента та результату «конструювання» простору спільної діяльності.

Аналіз ресурсних можливостей різних форм кооперації, солідарних дій на світовій культурній арені свідчить про те, що підхід до міжнародного співробітництва як до простору і способу практикування обміну знанієвими досвідами дозволяє знаходити конструктивні рішення проблемних питань

Множинний простір виробництва, репрезентацій та репрезентантів ціннісних орієнтацій, інтересів, потреб, часто контроверсійного характеру, потребує нестандартного регулювання. Останнє неможливе без оновлення

методологічних інструментів аналізу організації спільних форм культурної діяльності.

«Парадигмальні зрушення» [59] в управлінні соціокультурними процесами життєдіяльності людства II половини XX – п. XXI ст. безпосередньо торкнулися наукового знання. Скептичне ставлення до нього з боку певної частини інтелектуалів як до «архаїчного типу свідомості» [255, с.123] змінилося на розвідки операціоналізації та інструменталізації досвідно-практичного і, особливо, теоретичного знання. Відбуваються пошуки шляхів залучення для сталого розвитку спільного культурного капіталу ресурсів знанієвих практик, їх інституалізації та легітимації.

На це спрямовані дослідження науковців з різних галузей суспільного та гуманітарного знання – теоретичної та практичної культурології, філософії, публічного управління та адміністрування, політології, міжнародних відносин.

Так, в межах теорії міжнародних відносин аналізуються культурний поворот у «виробництві» спільного соціокультурного простору, його методологічне підґрунтя (Ешли Р. [125], Дер Деріан Дж. [167]). Переважно теоретичні розвідки міжнародних відносин розгортаються навколо проблем безпеки (Дж. дер Деріан і його постмодерністське розуміння світової політики, засобів і способів її забезпечення – «реалістичний напрямок»), або навколо глобального управління, морального універсалізму та інтернаціоналізму («лібералізм») (значення культурних зв'язків у міжнародних відносинах, культурний капітал як ресурс для зміцнення позицій у міжнародній системі. Розгортається ідея «м'якої сили» (Дж. Най [234; 235]), значення міжнародних інститутів у міжкультурних відносинах (на відміну від реалістів – де головні актори - держави). Третій, з найпоширеніших підходів – конструктивний – розглядає теоретичне знання як один з дієвих інструментів змінювання і конструювання світу культури.

Операціоналізація та інструменталізація накопиченого теоретичного і досвідно-практичного знання актуалізує пошуки нового креативного потенціалу такої парадигми культурологічного знання як соціальний конструктивізм.

Конструктивістська традиція у міжнародних відносинах представлена такими вченими, як: Онуф Н. [236], Вендт А. [293; 294], Гуцціні С. [197; 198; 199], Чекел Дж. Т. [152] та ін.

Розвиток теорії і практики менеджменту в сфері культури потребує змістовного оновлення за рахунок розширення культурологічного дискурсу, використання евристичного потенціалу вже відомого методологічного знання і отримання нового за рахунок креативізації аналітичних розвідок, досліджень експертного та консультативного спрямування. Продуктивністю, в цьому сенсі, як в межах теоретичного знання, так і його інтеграції у практику, володіють міждисциплінарна та трансдисциплінарна дослідницькі парадигми. Володіючи великим колом відповідного наукового та практично-організаційного інструментарію, вони надають широкі можливості вивчення, конструктивного аналізу реалій міжнародного культурного співробітництва.

Міждисциплінарність, дозволяючи об'єднувати ресурсні можливості інституалізованих моделей знання, сприяє виявленню і використанню їх внутрішнього потенціалу для розуміння сучасних і майбутніх реалій культурного різноманіття, для впорядкування спільного простору з врахуванням накопиченого міжнародного досвіду взаємодії багатьох акторів. Практикування наукових обмінів когнітивними схемами в межах трансдисциплінарної парадигми якісно підвищує рівень знаходження рішень управлінського та організаційного характеру, набуття і практичної реалізації відповідних компетентностей – як вузько професійних, так і трансверсальних. Застосування системного підходу в культурологічному аналізі стратегій та менеджменту в сфері міжнародного культурного співробітництва дозволяє забезпечити інтегрування знань з різних науково-практичних сфер від еkleктизму. Його запобіганню також сприяє концептуальна єдність наукового дослідження, якої ми намагаємося дотримуватися.

Сучасні реалії засвідчують не тільки конфліктну поляризацію систем цінностей, збільшення соціальної і культурної дистанцій внаслідок російсько-української війни, пандемічних обставин. Прогресивна частина людства

демонструє здатність солідаризуватися у відповідь на небезпечні виклики, знаходити ресурси для сталої підтримки спільних перспектив взаєморозвитку.

Підтримка і зміцнення ціннісної основи співіснування «Іншостей», унікальних за різноманітністю культур відбувається завдяки накопиченому соціальному і культурному капіталу. В той же час, максимально загострилася проблема його креативізації – як зі змістовної, так і з інструментальної точки зору. Зміна форматів кооперації дій та ресурсів в надскладних реаліях, знаходження потенціалу для оновлення усталеного досвіду організаційного управління співпрацею в сфері культури постали нагальнішими завданнями міжнародних організацій і спільнот. Функціонування останніх засвідчує також необхідність швидкої і, разом з цим, гнучкої реорганізації самих міжнародних культурних інституцій. Перевіряються на дієвість їх можливості бути кумулятивними центрами пошуку і впровадження нових стратегічних підходів, форм та інструментів впорядкування світового соціокультурного простору.

Від менеджменту в сфері культурного співробітництва світова спільнота очікує якнайшвидше створення нових механізмів і способів організації спільної діяльності, релевантних культурному багатоманіттю.

Вирішення проблеми ресурсності менеджменту в сфері культурного співробітництва, ефективності його результатів полягає, на нашу думку, у розширенні кола задіяних методологічних підходів в якості теоретичного фундаменту організаційного управління взаємодіями в культурному просторі. Питання полягає у знаходженні їх концептуального потенціалу, можливостей інструменталізації відповідних результатів. На нашу думку, збагачення дискурсу менеджменту міжнародного співробітництва в сфері культури, його культурологічної складової, можливе за рахунок виявлення і використання евристичного потенціалу такої наукової парадигми як соціальний конструктивізм. Починаючи з кінця 80-х років ХХ століття конструктивістські розвідки поглиблювали наукове знання, акцентуючи увагу на якості знання в цілому, на ресурсах конструювати і відкривати множинні світи різних реальностей. Що, в свою чергу, розширює простори для самоідентифікації та самовизначення.

Для нашого дисертаційного дослідження вагомим став методологічний підхід Пітера Бергера і Томаса Лукмана (феноменологічна соціологія знання) [134]. Застосовуючи його в якості методологічного інструменту, ми пропонуємо розглядати міжнародне співробітництво в сфері культури в якості простору спільного використання ресурсів різноманітних культурних досвідів, виробництва, накопичення та взаємообміну знаннями різної типології. В результаті випрацьовується, «конструюється» не єдина, але – спільна реальність співіснування різних акторів. Виходячи з цього, менеджмент в сфері культури, її міжнародному просторі, є організаційним управлінням міжнародною співпрацею – системою його форм, методів та інструментів конструювання спільного світу унікальних суспільств знань. Ефективність роботи цієї системи залежить, зокрема, від її спроможності забезпечувати «капіталізацію» знань, які накопичені міжнародними культурними інституціями, світовим менеджментом, інструменталізацію їх (знань – теоретико-аналітичних і досвідно-практичних) в якості реальних активів сталого розвитку міжкультурної кооперації.

Вищезазначені методологічні принципи і підходи відповідають складності менеджменту в сфері міжнародної культурної співпраці. Його креативність, релевантність сучасному стану проблемного поля культури залежать, зокрема, від осмислення того, що саме складає предметне поле діяльності управлінсько-менеджерського складу. Навколо чого, в кінцевому рахунку, актори співробітництва в цілому кооперуються.

Як засвідчує практика, серед частини акторів міжнародного культурного співробітництва, на жаль, немає розуміння широти і складності предметної сфери, в якій відбувається їх діяльність, зокрема менеджерська. Поширеним є обмеження останньої організацією функціонування мистецьких практик, художньо-естетичними формами самовираження. Це, зокрема, відбувається в усталеній системі діяльності державних і недержавних культурних інституцій і розподілу їх повноважень. Сфера їх компетенцій, як правило, пов'язується з управлінням та організацією роботи закладів культури – театрів, музеїв, бібліотек, видавництв та ін. Міжнародне культурне співробітництво теж переважно асоціюється з

гастролями художніх колективів, митців, обміном виставковими експонатами, з фінансовою допомогою проведення певних культурних і мистецьких заходів. Не заперечуючи необхідність цих форм і способів організаційної роботи в культурному просторі на міжнародному і локальному рівнях, вважаємо за необхідне звернути увагу на їх змістовну якість. Оцінити і зробити їх дієвими, знайти шляхи оновлення можливо, змінивши сам підхід до менеджменту, а саме - як до управління міжнародними практиками обміну знаннями, організаційної системи накопичення і розвитку спільного досвіду їх спільного використання.

Перш за все, складність менеджменту в міжнародному культурному співробітництві закладена в самій суб'єктно-об'єктній природі культури, функціонування культурного капіталу, специфіці культурного продукту, змісту і форми його виробництва і обміну. Тим більше, якщо це стосується спільної діяльності багатьох унікальних акторів. Її стратегування, організаційне управління спрямовані на предмет співпраці – на «форми культурного самовираження окремих осіб, спільнот або суспільств, включаючи створення, виробництво, поширення і розподіл культурної діяльності, культурних товарів та послуг, а також доступ до них» [79]. Разом з цим, управлінці в міжнародній сфері культури мають справу з конкретними суб'єктами – носіями певних культур, з конкретними, не завжди схожими, потребами, мотиваціями; з конкретними структурами, організаціями з їх матеріально-фінансовими і технічними ресурсами. Це різноманіття цінностей, інтересів, форм і рівнів взаємодій і, взагалі, - складна, змінна, часто контрверсійна динаміка процесів в культурному просторі унеможлиблюють не тільки уніфікацію і формальне відтворення досвідного знання, його механічний обмін. Неможливо повністю повторити навіть власний позитивний досвід певної діяльності, участі у спільному «виробництві» конкретного культурного продукту. Навіть в якості автора технологій його створення.

Надзвичайній складності успішної організації співіснування різних культурних світів відповідає характер самого дискурсу міжнародного менеджменту в сфері культури. Насамперед це стосується специфіки

взаємозв'язку когнітивної та прагматичної сторони його складових елементів. Протягом багатьох років впорядкування світу людського багатоманіття відбувається концептуалізація знання щодо організації та управління співробітництвом в сфері культури. Сформувався теоретичний «мобілізаційний ресурс» у вигляді підходів, систем принципів, ідей високого рівня узагальнення. Разом з цим, їх зв'язок з реальним життям, не тільки концептуальний, але й організаційно-функціональний потенціал активно реалізуються в багаточисленних практиках культурної взаємодії, зокрема міжнародної співпраці.

Дійсно, управління культурним співробітництвом передбачає володіння знаннями – яким чином, завдяки яким ресурсам, де саме практикувати ту чи іншу технологію та модель організації спільних активностей, залучення до кооперації суб'єктів з певними соціально-культурними характеристиками. Це знання функціонує в одному просторі з ідеями, ціннісними конструктами, які, маючи універсальний характер і «локальні» репрезентативні форми, детермінують соціокультурні взаємодії, впливають на якість їх змісту. Так, на нашу думку, практика стратегічного управління та міжнародного менеджменту в сфері культури вже засвідчує перспективність включення в науковий і соціально-політичний та гуманітарно-освітній дискурси концептів «конструювання реальності», «конструювання знання», «суспільства знань». Це також сприяє розвитку культурологічної теорії, її інструменталізації в якості потужного засобу оптимізації менеджменту культурних практик, міжнародного співробітництва в сфері культури, їх форм і змістовного наповнення.

Внаслідок сталості різноманітності, контрверсійності, динамічності сучасного світу максимально ускладнюється робота над організацією спільної життєдіяльності багатьох унікальних культурних суб'єктів. Розуміння відносної спільності, того, що узгодження, впорядкування, спрямовуючого управління потребують саме унікальні картини світу, стійкі уявлення, образи реальності, що їх опосередкування відбувається на багатьох рівнях і в незліченних формах, визначило активні пошуки джерел підтримки їх впорядкованої динаміки. Таким потужним «джерелом сили» є знання і досвід, розширення й оновлення їх

інноваційного капіталу. В цьому контексті ресурсом організаційного управління стає знання, яке накопичене, перевірене і передане не тільки конкретними акторами в процесі безпосередньої взаємодії. Це - знання соціокультурного впорядкування світу, отриманого від попередніх поколінь, розвинуте наступниками. Від їх критичності сприйняття, інноваційності, осмисленої наполегливості залежить те, наскільки джерелом розвитку стане «власне розмаїття та власні здібності» [271, с.17], наскільки реалізованим буде (і, взагалі, чи буде) рух людства на основі «рівноправного партнерства, солідарності і транспарентності» [238, с.3]. Саме така тяглисть культурного досвіду підтримує сталий розвиток спільного світу.

Множинність акторів і форм міжкультурної взаємодії з необхідністю потребує чіткої інституційної структури з чіткою ієрархічною системою повноважень, обов'язків і компетенцій, відповідно до яких функціонують її елементи. В контексті предмета нашого аналізу ми маємо справу з найскладнішою системою організації спрямування дій багатьох акторів – від окремих осіб, спільнот до держав, установ, організацій – на «досягнення шляхом співпраці народів усього світу в галузі освіти, науки і культури міжнародного миру і загального добробуту людства» [76]. Впорядковують роботу цієї системи – міжнародні інституції різного формату та структурної організації (зокрема ЮНЕСКО, Європейська комісія).

І однією з суттєвіших проблем стає зміна змісту самої взаємодії цих інституцій як «програмно-аналітичних лабораторій», фундаторів стратегічного проєктного менеджменту в сфері культури, та інших безпосередніх учасників (на глобальному, національному, регіональному, державному та місцевому рівнях) реальних процесів міжкультурного співробітництва. Наскільки останнє перестає бути ситуативним, обмеженим формально-процедурними, ритуальними та, одночасно, надіндивідуальними, абстрактно-ідеалізованими, незалежними від реалій життєвого світу «діями-симулякрами», наскільки сучасний менеджмент здатний «активувати» рушійні сили стабілізації «єдності різноманіття», виявляти, по можливості, в кожній спільній локальній дії її глобальні перспективи. Це

означає (якщо розвивати ідеї Склера Л. [250] і Гідденса Е. [189]) по відношенню до сфери культури, її організації) – скеровування міжнародного культурного співробітництва на трансформацію, оновлення системи транснаціональних практик на перетворення саме локальних умов культурної співпраці з гальмуючих перешкод на стимулюючі чинники. Це, в свою чергу, з необхідністю вимагає також реорганізації та реінтерпретації форм і механізмів адаптації спільної стратегії розвитку до локальних особливостей учасників і реципієнтів (цільової аудиторії) спільних дій, виявлення і стимулювання потенціалів їх залучення до загального процесу сталого розвитку. Реорганізація стосується і «зворотнього зв'язку», досвіду співпраці оперативної адміністративно-управлінської системи та теоретико-концептуального, інформаційного забезпечення сталого розвитку самого менеджменту культури.

В контексті нашого підходу, діяльність міжнародних організацій в сфері культурного співробітництва – це відкрита складна система, розвиток, результативність якої залежить, зокрема від змістовної та організуючої якості її дискурсивного простору. Якість, у свою чергу, суттєво визначається конструктивністю його теоретико-аналітичної складової. А змістовність методологічного забезпечення впливає на релевантність відповідних інструментально-організаційних дій. Наскільки вони технологічні і дієві як по відношенню до сучасних реалій, наскільки охоплюються перспективи майбутніх викликів. Тобто практика культурного співробітництва, конкретних взаємодій, потребує гнучкості, «мобільності» виходу з абстрактного дискурсу, загальних алгоритмів, принципів в сферу безпосереднього практикування спільної діяльності. І принциповим залишається наявність реалізації зворотних зв'язків.

Така логіка не є новою. Вона маніфестується діяльністю, наприклад, такої світової організації, як ЮНЕСКО. В якості глобального менеджера в сфері культури Організація вже має значний досвід управління кооперацією дій багатьох акторів. Але сьогоднішня вкрай проблематизувало сталі структури персональних, локальних і глобальних культурних зв'язків, поставило під питання дієвість набутого досвіду впорядкування різноманітного простору

культурних світів. І, що є логічним, - його теоретичного підґрунтя. В цьому контексті ми можемо говорити про науково-практичний потенціал, щодо оптимізації дискурсу, культурологічного зокрема, міжнародного співробітництва в сфері культури, розгляду діяльності ЮНЕСКО як надскладної, унікальної форми стратегічного і логістичного менеджменту. Її унікальність полягає в головному ресурсі, яким ця інституція володіє. Це – знання форм, способів, інструментів, ресурсів (використовуючи далі влучне визначення Т. Лукмана і П. Берегера) «конструювання реальності» [134] культурного співробітництва. Знання, що ґрунтується на власному досвіді об'єктивацій цієї реальності. Надання їм таких смислів, знаходження таких форм, які б підтримували сталий розвиток світової спільноти. Американський культурантрополог, когнітивіст В. Гуденаф стверджував, що культура складається, по-перше, з того, що необхідно знати. По-друге, - з того, у що вірити. І перше, і друге необхідні для того, щоб діяти у спосіб, прийнятний для всього суспільства, для всіх його членів [192]. В цьому контексті, організаційне управління, яке здійснює ЮНЕСКО, є вагомою складовою збагачення простору людського дискурсу.

«Вироблення» Організацією знання стає можливим завдяки тому, що мапа міжнародної співпраці формується ЮНЕСКО з кластерів значущих спільних дій. Відбувається постійний рух від координації конкретних локальних практик спільних активностей в різних сферах культури до аналітики результатів, теоретичних узагальнень, створення категоріально-термінологічного апарату, нормативно-правових засад. Знання, яке відкривається в цих формах всім акторам культурної співпраці, формується на основі концентрації і систематизації різних теорій з різних знанієвих сфер. Цей процес багатосторонній і відбувається у всіх напрямках. Така інтеграція практичних і теоретико-аналітичних досвідних результатів надає можливість працювати «на випередження», формувати, у вигляді стратегічних планів, бачення конструктивних пропозицій, систем дій щодо спільних відповідей на виклики не тільки вкрай динамічного сьогодення, але й виходячи з перспектив майбутнього.

Якість «випереджальних кроків» з організації динаміки культурних процесів суттєво визначається рівнем науково-аналітичного та експертного знання, його можливостями об'єктивувати (тобто трансформувати в загальнодоступний об'єкт знання [134, с. 86] різноманіття локальних світів, культурних досвідів кооперації дій, ідей. Від об'єктивності, професійності оцінки стратегічних і тактичних «пропозицій», їх потенційних можливостей впорядковувати, збалансовувати глобальні і локальні потреби і можливості, а також від оцінки ентропійних загроз, які можуть бути прихованими за поверхнею організаційних дій, що плануються, залежать якість і наслідки впровадження «проектованої» реальності.

Крім того, безпосереднє співробітництво здійснюється в «соціально визначеній об'єктивній реальності» [там само, с. 169], уявлення про яку не є універсальними для всіх акторів. Взагалі, єдиного варіанту визначень, інтерпретацій реальності не існує. (Ми використовуємо поняття реальності в контексті тих смислів, які вкладаються Пітером Бергером і Томасом Лукманом. А саме: реальність – це «світ, який створюється в їх (людей – Д. Ж.) думках і діях, який переживається ними як реальний» [там само, с. 33]. Бути реальним означає «якість, яка притаманна феноменам, мати буття, незалежне від нашої волі і бажання» [там само, с. 13]. Формування уявлень – результат історично створених і репрезентованих систем значень. Простори значень і смислів складають багаточисленні суб'єктивні реальності. Кожну реальність складають нормативні, емоційні і когнітивні компоненти [там само, 79]. Кожній системі знання відповідає свій спосіб життя. І менеджер має справу з різними типами, моделями сприйняття, інтерпретації реальності. В них відтворюється хабітуалізований досвід співпраці, певних традиційних форм взаємодій, що формуються не одним поколінням. Відтворюваність схем, зразків спільної діяльності підтримується організаційною активністю культурних інституцій. В цьому контексті, складність «впорядковуючого» управління обумовлюється тим, що, в кінцевому рахунку, результативність менеджменту в сфері міжнародної співпраці залежить від того, наскільки будуть знайдені точки співпадіння смислових, просторово-часових

координат багаточисленних культурних світів, основи для співпорядкування останніх. Комунікація в процесі культурного співробітництва уможливорює знаходження цих «точок». Більше того, такий «послідовний і узгоджений апарат спілкування» [134, с. 172] необхідний для ефективної підтримки суб'єктивних реальностей. Співпраця є формою і способом знаходження тих, хто є близьким за інтерпретацією реальності. Значимим стає (за термінологією П. Бурдьє [15]) «культурний капітал» «Інших», «Інші» культурні досвіди набувають цінності. В результаті відбуваються поступові трансформації «комунікуючих» суб'єктивних реальностей. Реінтерпретуються попередні досвіди, власні життєві світи. Таким чином здійснюється легітимація нових суб'єктивних реальностей, що виникають в процесі безпосередніх взаємодій.

Оволодіння, в процесі безпосередньої співпраці, смислами «Інших» досвідів уможливорює для акторів не тільки розуміння визначень один одного, що стосуються ситуацій, в яких вони всі беруть участь. У той же час відбувається взаємовизначення цих ситуацій. Виникає зв'язок мотивацій, які розповсюджуються на майбутнє. Але, що є найважливішим, між ними (суб'єктами взаємодії) відбувається постійна безпосередня ідентифікація. Вони не тільки живуть в одному і тому ж самому світі, але беруть участь у бутті один одного [там само, с. 37]. Тобто, для учасника будь-якої форми культурної співпраці, як «конструктора» суб'єктивної реальності взаємодії, необхідна присутність значимих Інших [231]. В такому контексті проблема, на вирішення якої спрямоване міжнародне культурне співробітництво – це створення якомога більше значимих Інших.

Яким чином і завдяки чому стає можливим безпосередній доступ до інших «реальностей», до сховищ знань «авторів» інших життєвих світів [247]? Ця можливість забезпечується тим, що міжнародна співпраця ґрунтується на залученні знання алгоритмів типових спільних дій в типових ситуаціях. Проектування форм і засобів співробітництва розраховане на знання схем типізації, зокрема соціокультурних взаємодій – як щодо зразків кооперації дій, які наповнюють реальності, звичні для акторів; так і щодо знання схем типізацій,

якими передбачається структурувати реальність, яку планується, «проектується» конструювати. Це є важливим, тому що в процесі безпосередньої співпраці відбувається взаємообмін суб'єктивними значеннями, в ситуаціях «обличчя-до-обличчя» саме мова типізацій уможливорює розуміння Інших і спілкування з ними [134, с.52]. В процесі конкретних, безпосередніх спільних дій відбувається збагачення цих абстрактних узагальнених схем емпіричним знанням особливостей процесу досягнення спільних результатів. Схеми типізацій сприйняття взаємодії з Іншими (які є складовими елементами суб'єктивних реальностей) дозволяють «розуміти «інших» не тільки як партнерів в сучасному контексті, але й як репрезентантів досвіду минулих і майбутніх поколінь «інших». Таким чином, міжнародне співробітництво перетворюється на своєрідне практикування обміну «мапами думок» («mind-maps»), мисленевими схемами значущих взаємодій. Тобто програми, проекти містять не тільки алгоритми спільних дій і запроєктовані результати, але в їх основі закладені схеми типізації отримання певного досвіду. Такі схеми типізації культурного досвіду перетворюються в реальність повсякдення співпраці при певних умовах. З одного боку, це залежить від змісту спеціалізованого знання, його затребуваності самою практикою міжкультурної взаємодії і його потенційних можливостей відповідати на виклики емпіричної реальності. З іншого, сама практика, з її часто непередбачуваною логікою, сама час-від-часу сигналізує про обмеженість наявного (у певній культурній інституції, наприклад, ЮНЕСКО) запасу соціокультурного знання. І це не є катастрофічним, якщо цей «сигнал» стає приводом для саморефлексії, для змістовних коректив самої проєктованої реальності і механізмів (програм, проєктів) її творення.

Якщо розглядати програмну, проєктну та інші форми діяльності міжнародних інституцій в сфері культури як специфічну багаторівневу комунікаційну «мову», яка є формою і способом об'єктивації цього досвіду, то зрозумілими є прагнення впорядкувати цю систему. Така «мова», типізуючи цей досвід, дозволяє його розподілити за більш широкими категоріями, в термінах яких (цей досвід) набуває значення не тільки для окремих його носіїв, але й для

інших суб'єктів культури, бо типізований досвід в принципі може бути відтворений кожним [134, с. 53]. Таким чином залучені до співпраці актори з різними «біографіями» отримують реальні можливості привести у відповідність координати своєї реальності і реальності Інших. Беручи безпосередню активну участь у спільній діяльності з Іншими, актор потрапляє у складне переплетення різних мереж значень [25]. Уможлиблюється захоплення інших реальностей, взаємодії з мережами значень Інших. В результаті розширюється «доступ» не тільки до чужої, але й до власної культури. Отримуються можливості реального самовизначення і самовираження. Що, як було зазначено, відбувається лише за умови наявності Іншого.

Відповідно, міжнародна культурна співпраця і є спільним процесом само-і взаємовизначення, самовираження і самореалізації ідентичностей [152]. А менеджмент в цій сфері співробітництва – це система конструювання, організації та управління цим процесом (як на глобальному, так і локальному рівнях). Важливим є те, що це конструювання має справу з «сутностями», в яких, окрім ідейного змісту як рушія дій, «внутрішнім координатором» процесу є також вже набуті досвідні знання (наскільки останні відкриті для змін – це інше питання). Багато непорозумінь на шляху втілення проєктів виникає саме через незнання або нерозуміння специфіки культурних світів, їх ресурсів, з якими від самого початку має справу менеджер саме в сфері культури, культурного співробітництва.

В процесі співпраці організуються до взаємодії різні типи і форми ідентичностей. Багато проблем, особливо на шляху реалізації запланованих спільних, проєктних та інших, дій, виникають через нерозуміння «внутрішніх координаторів» участі певних акторів у певних активностях. Ідейно-ціннісні рушії останніх накладаються на попередньо набуті досвідні знання. Тобто, менеджер має справу з дуже складною системою соціокультурних практик. В них локально переживаються [167, с. 189], осмислюються і опосередковуються різноманітні культурні світи, досвіди з різним ресурсним вмістом. Спільна діяльність, якою управляє і організовує менеджер, залежить від ефективності взаємообміну цими досвідами. Міжнародна співпраця надає для цього велике коло можливостей. Для

цього повинні бути забезпечені умови розширення рівного доступу не тільки до відповідних універсальних, загальнолюдських ресурсів, накопичених і репродукованих міжнародними організаціями, такими, наприклад, як ЮНЕСКО. Умовою результативності культурного співробітництва є доступність і задіяність ресурсів локальних культур, залучення унікальних можливостей їх утворюючих структур до «конструювання» стійкого спільного світу. В сучасних реаліях таке розширення спільного культурного простору дозволяє якщо не компенсувати, то – урівноважити «стиснення» соціальних просторів.

Таким чином, в просторі міжнародної співпраці в результаті взаємодій культурних досвідів, обміну знаннями формуються нові утворення – спільні світи, створені спільними зусиллями. Їх структурними елементами стають різні змістовні алгоритми проєктів розвитку людства, результати їх втілення (як заплановані, так і неочікувані). Ці нові світи соціокультурного співіснування утворюються багатосторонніми взаємовпливами загально-цивілізаційних тенденцій і внутрішньої динаміки процесів локального рівня. В контексті такого взаємовпливу відбувається формування культурного обличчя певної спільноти, певних інституційних форм його локальних репрезентацій і розвитку. У системі міжнародного співробітництва розвиток кожного культурного «організму» - від спільнот, об'єднань, культурних інституцій до персональних суб'єктів – наповнюється конкретними безпосередніми діями і їх результатами. Внаслідок цього світи – власний, Інший, спільний – перестають сприйматися як щось інертне, неконтрольоване, непідвладне змінам. Ці можливості змін – себе, світу, їх продуктивне використання, набувають для акторів особливого смислу. Простір співпраці перетворюється на значиму реальність, де готовність до змін, їх спільна реалізація стають інтенціональною характеристикою людського співіснування.

Всі ці перетворення стають реально можливими в результаті врахування вже існуючого об'єктивно сучасного стану речей. Так, міжнародна система розбудови стратегії та менеджменту в сфері культури функціонує в світі, де домінує прагматика значень і мотивів дій. Це є реальністю сучасної людини. Для неї інформація, знання, досвід значимі переважно з точки зору розширення

практичної компетентності. В контексті міжнародного співробітництва така ситуація проблематизує знову, зі свого боку, питання «інструментального і сигніфікативного використання» [134, с. 50] тих знань, результатів попереднього практикування спільної діяльності в сфері культури, які пропонуються можливим акторам культурного співробітництва в якості глобальних пропозицій спільних цілей, шляхів їх досягнення. Виникає необхідність чіткого розуміння того, що пропонується в якості підґрунтя, обміну для реалізації запланованих конкретних програмних і проєктних завдань, чи передбачена адаптація до локальних контекстів їх виконання, можливостей і потреб.

В аналізі цього питання треба враховувати, що, запропоновані акторам співробітництва стратегічними менеджерами (той же ЮНЕСКО) ключові меседжі, інформація – що, як, заради чого, якими ресурсами і механізмами взаємодіяти, як функціонує сама система міжнародного співробітництва і як в цій системі ефективно реалізовуватися – тобто, в цілому – весь контент – локалізуються. Прямо чи опосередковано локалізується як інформація вузько спеціалізованого характеру щодо міжнародного менеджменту в сфері культури, професійної роботи, зони відповідальності відповідних інституцій, так і інформація, яка «надсилається» більш широкому і різноманітному колу – різноманітним акторам, безпосереднім реалізаторам програмно-проєктних завдань, всій цільовій аудиторії, на яку розраховані результати організованої співпраці. І, у зв'язку з цим, виникають вимоги до змістовності і дієвості форм і способів репрезентації того запасу знань, який накопичений практикою світового співіснування і узагальнений в дискурсивних просторах менеджменту в сфері культури. Ефективність реалізації цього запасу суттєво залежить від того, наскільки злагоджено працює система взаємоузгодження і взаємопідкріплення ідейно-концептуальних і організаційно-інструментальних форм комунікації.

Одним з важливих результатів ефективної роботи цієї системи є сама форма артикуляції знання, те, яким чином оформлюється подання зазначеної вище інформації. В контексті бачення знань, інформації в якості елементів предметної сфери менеджменту в сфері культури зазначимо, що від організаторів культурної

співпраці необхідне спрямування зусиль на те, щоб кожний, репрезентований в тексті меседж (у вигляді доповідей, стратегій, програм, проектних документів) був (використовуючи влучний термін Г. Райла [244] та К. Гірца [25]) «насиченим описом». Це повинен бути текст-повідомлення, «насичений» необхідними для реалізації поставлених цілей «описом» конкретних алгоритмів дій, їх норм і значень, що поєднується з визначеннями, узагальненнями найвищого рівня.

В свою чергу, «насичений опис» культурного контексту передбачає трансверсальний аналіз особливостей архітекtonіки культурного простору, в якому планується певна співпраця. Необхідною є аналітика не тільки характерних для цього простору інституційних, але й ментальних, поведінкових, регулятивно-мотиваційних особливостей. Це здійснюється не тільки для «орієнтації в просторі». Отримується знання для створення або підтримки культурного контексту, необхідного для ефективного реалізації конкретного типу співробітництва. Розуміння культурного контексту невід'ємне від орієнтації в наявних фонових знаннях, носіями яких є актори кооперації. Врахування імпліцитного знання, наскільки це можливо, – місцевої специфіки взаємодій, узвичаєних схем поведінки, традицій, ритму і стилю життя, особливостей знаково-символічної, зокрема мовної, комунікації – всього того, що часто є невербалізованим, прихованим, але дуже впливовим, виявляючись саме в процесі безпосередніх взаємодій, якщо не забезпечує відсутність непередбачуваних процесуальних проблем і результатів співпраці, то зменшує і послаблює їх. Крім того, фонові знання впливають на можливість акторів «схоплювати» (або не «схоплювати») сутність шляхів і напрямків запропонованого співробітництва, на специфіку мотивації до спільної активності.

Вищезазначене виявляє ще один важливий аспект функціонування системи стратегічного менеджменту. Зрозуміло, що ефективність співробітництва залежить від того, чи наявні в учасників взаємодії інтереси, які ними поділяються, наскільки вони співпадають. Це є важливим для солідаризації певних колективних дій. Тому сферою менеджерської діяльності міжнародних організацій стає не тільки технічна сторона «конструювання» і організаційного

управління процесами співпраці. Міжнародне співробітництво в сфері культури є частиною світової системи розбудови суспільств, які спільно використовують знання [271]. Його можливості сприяти розвитку відкритості знань, вільного доступу до накопичених ресурсів людства безсумнівні. Безсумнівним є також і те, що співробітництво передбачає наявність інтересів, які поділяються учасниками взаємодії. Їх співпадіння важливе для здійснення певних колективних солідарних дій, для ефективної організації співпраці. Спільні ж інтереси, «колективні смисли», як і спільна (не єдина) реальність виникають в процесі самої співпраці (хоча, на жаль, вони не гарантовані на 100%). Питання, яке залишається відкритим, – наскільки можливі актори, яких планується залучити до співпраці, зацікавлені у цій відкритості і свободі; чи є у них ціннісна мотивація, і яка, використовувати ці можливості. Відповідно, менеджмент – це не тільки організація процесів співпраці. Це й організація «до» співпраці, а значить – робота з «мотиваційною динамікою інституалізованої поведінки» [134, с. 83]. У питанні використання ресурсів регуляторних механізмів підтримки ефективного співіснування і відповідної співпраці над таким існуванням ми знову маємо справу з тими визначальниками якості стратегічного менеджменту, які пов'язані зі ступенем компетентності щодо домінуючих звичних для певного суспільства чи громади механічних або органічних (за Е. Дюркгаймом [170]) форм солідарності. Від останнього (рівня компетентності) залежить ефективність формування простору, де учасників об'єднує почуття взаємоприналежності до спільного світу – результату взаємозалежності людей в різних сферах і на різних соціокультурних рівнях. Тобто, управлінсько-організаційна робота повинна здійснюватися таким чином, щоб посилювалася система солідаризації акторів не тільки в межах окремого формату співпраці, але й поза ним. А це, в свою чергу окреслює наступне коло функціональних завдань менеджерів – глобальних і локальних – організаційне управління формуванням системи багатосторонніх взаємопідкріплюючих дій суб'єктів співробітництва. В результаті «міжнародне співробітництво стає простором і способом сприяння сталому розвитку солідарних, взаємозалежних спільнот»[43, с.28].

Реальне життя має свою, часто непередбачувану, логіку. Воно, час-від-часу, виявляє обмеженість «знанієвих активів» - соціокультурних, організаційних – тієї чи іншої культурної інституції, організаційної структури. Важливо, щоб такі «сигнали» були «почуті», стали приводом для саморефлексії стосовно релевантності «втілень» запрограмованих, запроектованих «реальностей» а також – наскільки форми і механізми творення, конструювання останніх можуть відповідати на виклики сучасності. Діяльність міжнародних інституцій культурного співробітництва засвідчує, що проблема вдалої реалізації стратегічних ліній культурної політики та менеджменту залежить від оновлення власних матеріальних ресурсів і власної дискурсивної сили (своїх менеджерських знань, культурного досвіду, цінностей, ідей, мовно-комунікативних ресурсів).

Досвід менеджменту в сфері міжнародного співробітництва демонструє пошуки шляхів оптимізації як самого процесу співпраці, так і його результатів. Прийшло усвідомлення, що для того, щоб «сталий розвиток» не залишився лише символом, який приваблює своїм ціннісним навантаженням, необхідно «культивувати» «м'яку силу» [234; 235]: не нав'язувати, але – пропонувати основу для спільної праці в запропонованому дискурсі, що реалізується, знову ж таки, спільними і, що є принципово важливим, добровільними зусиллями. В спільному просторі міжнародній співпраці «будуються» шляхи дії «м'якої сили»: в результаті розвитку (через систему таких організацій, як Інститут Гете, Американський інститут та ін.) національних мов і культур, надання щодо них знань різного типу і презентацій, «Інші» стають безпосередніми реципієнтами і виробниками цієї культури. Через фонди, академічні та інші мобільності відбувається знайомство і прилучення до Іншої системи суспільної організації, моделей функціонування культурних інститутів (науки, мистецтва, техніки та ін.). Підтримка стабільних контактів розширює можливості доступу до культурного капіталу «Свого» та «Інших» і, паралельно, - вихід на ринок товарів і послуг в соціально-економічній і технологічній сферах.

М'яка сила – не тільки конструювання реальності, це робота з соціокультурними фільтрами, зокрема – через систему інформації. Інформація,

яка проходить через низку управлінських і адміністративних структур, з необхідністю піддається селекції. Тому сьогодні потребує інтенсифікації роботи таких організаційних форм, які б дозволяли «реінвестувати» накопичений культурний капітал за локальними межами організацій чи певних структур. Такими формами стали платформи, мережі – штучні утворення, результат усвідомленої історичної практики створення і використання спільного досвіду «соціації» [sociation] (використовуючи термін Г. Зіммеля [249]). Завдяки створенню таких складних комплексів знанієвих практик суттєво розширюються межі співпраці. Міжнародні мережі в сфері культури: Європейська мережа з культурного менеджменту та політики (ENCATC), Міжнародна федерація мистецьких рад і культурних агенцій (IFACCA), Мережа європейських музейних організацій (NEMO), Міжнародна рада з охорони пам'яток та історичних місць (ICOMOS) - приклади самоорганізованих «мозкових штурмів». Практика підказує результативність таких «мозкових штурмів» команд менеджерів, які об'єднують різний досвід з різних сфер не тільки культури, але й сфери бізнесу, політики. Генерування знання повинно покладатися саме на культурних менеджерів, компетентність яких надає можливість оцінити реалістичність та ефективність поставлених цілей і поетапних завдань, способів їх вирішення. Управління та адміністрування культурними проектами, іншими формами спільних дій завжди відбувається в реальному часі і, відповідно, потребує створення механізмів онлайн співкоординації дій. Використання сучасних технологій дозволяє оптимізувати співробітництво, синхронізувати дії мережевих структур, зусилля всіх їх акторів, знаходити нові механізми цієї синхронізації за рахунок прискорення обміну інформацією з різних культурних, освітніх, політико-економічних сфер на всіх етапах розробки і здійснення поставлених завдань.

Транскультурний характер міжнародної співпраці в сфері культури потребує менеджерів-транспрофесіоналів з компетенціями наскрізного характеру. Їх компетенції дозволять конструювати взаємовідносини і взаємодії, унікальні за своєю суттю і адекватністю наявній просторово-часовій ситуації людського співіснування, його гармонізації. Тому важливим елементом ефективного

функціонування ЮНЕСКО і та інших міжнародних організацій – підготовка кваліфікованих менеджерів, підвищення їх професійної і, що є дуже важливим - соціальної - компетентності. Культура менеджера передбачає вміння гнучко підтримувати послідовність дій на всіх етапах проєкту. Гнучкість передбачає дієве використання, в залежності від етапу роботи, задіяння відповідних матеріальних і людських ресурсів: як механізмів креативізації зусиль акторів, так і конвергенції, критичності, прагматизму в реалізації інноваційних форм та інструментів культурної співпраці. Без такого практикування збалансованого прагматизму не можливо досягти реальних зрушень у досягненні поставленої цілі. Інкorporація прагматизму в якості однієї з ґрунтовних складових адміністративної та управлінської діяльності в сфері культури для менеджера означає вибір такого способу і форми дій, в яких буде знайдений баланс між власними інтересами, ціннісними установками як суб'єкта певної культури, «конструктора» і репрезентанта певної реальності, і зосередженістю (як управлінця і координатора) на досягненні саме спільної цілі.

Вищезазначений прагматизм, інструментально-регулятивний вимір, який домінуюче закладено в основу культурного менеджменту, зокрема в сфері міжнародного співробітництва, зовсім не означає відсутність аксіологічних, когнітивних параметрів ефективності як процесу, так і кінцевого результату співпраці. Саме реальне життя, з його неформальною логікою, забезпечує менеджерську діяльність у сфері культури від грубого схематизму. В культурному співробітництві неможливо залишатися нейтральним хоча б тому, що це є «діалогом» ідентичностей, інтересів, мотивів. Крім того, треба окремо зазначити, що наше бачення сфери культури для міжнародного співробітництва, стратегічного менеджменту як найскладнішої з технологічної сторони (що протирічить поширеному погляду), не відкидає її бачення як «сукупності яскраво виражених рис, духовних і матеріальних, інтелектуальних і емоційних, які характеризують суспільство або соціальну групу..., охоплює, крім мистецтва й літератури, спосіб життя, основні права людини, системи цінностей, традиції та віри» [77]. Ми розуміємо, що в цьому просторі не можливі ціннісно - нейтральні

дії, стандарти. В межах визначення концепції сталого розвитку як механізму управління процесами глобалізації на конференціях і саміті ООН (1992, 2002, 2012 роки) були сформульовані ціннісні пріоритети майбутньої геоспільноти. Міжнародне співробітництво, в цьому контексті, стало формою і способом реалізації системи глобальних гуманістичних цінностей і відповідного способу життя на локальному рівні. В текстах, які репрезентують стратегію розвитку спільного світу, ґрунтуючим елементом інформаційного повідомлення завжди є нормативно-ціннісна складова. В свою чергу, важливим елементом останньої є принцип відповідальності, який повинен бути закладений в основу будь-яких стратегічних проєктів. «Всеосяжна відповідальність, хоч які будуть її прояви, є відповідальною за те, щоб завдяки їй здійсненню залишалася можливість відповідальності і в майбутньому» [47, с. 180]. Стратегія завжди спрямована на цінності, тоді як процесуальна тактика працює з інтересами. Тому, віддаючи ініціативу акторам культурного співробітництва, глобальний стратегічний менеджер – ЮНЕСКО - залишає за собою управління загальною траєкторією руху конструювання спільного сталого простору.

Таким чином, розширене (але не вичерпане кінцево) окреслення проблемних питань, які стосуються міжнародної культурної співпраці по впорядкуванню «різного» і знаходження «спільного» уможлиблюється конструктивним обміном знаннями різної типології. Здатність до самоорганізації і самовизначення культур в системі глобальних і локальних взаємодій залежить від задіяності знання – наукового, концептуального і досвідно-практичного - в якості інструмента безпосередньої співпраці. Долучення до таких форм співробітництва є непростю справою. Результатом тенденцій уніфікації та масовізації суспільної та індивідуальної свідомості виявилася інертність великої кількості її носіїв. Згуртувати, організувати їх до діяльній співпраці вимагає великих науково-дослідницьких, експертно-аналітичних та фінансово-економічних «вкладень». Щодо останніх, то світова спільнота повинна бути готовою до збільшення матеріально-технічного забезпечення зростання таких інтелектуальних «витрат» (навіть в сучасній ситуації економічної кризи в пандемічний і пост-пандемічний

періоди). Але більш гострою постає проблема створення «мобілізаційного ресурсу» - теоретико-аналітичного, проєктного, кадрового, який допомагає більш вчасно реагувати на виклики сучасності і розроблювати таку стратегію і форми її реалізації, які б «дозволяли вирішувати проблеми до їх переростання в кризи» [238].

В цьому контексті сутність менеджменту в сфері культури – організація та управління виробництвом, накопиченням та обміном спільного культурного капіталу. Важливим елементом останнього є знання. Адміністрування та управління таким специфічним і складним за виробництвом, засвоєнням і трансляцією знанням можливе за умови наявності розуміння його змісту, форм і способів репрезентації, специфіки функціонування і, відповідно, його обміну. Треба уточнити, що управляти знанням неможливо у звичному розумінні адміністрування та управління. Управляти знанням можливо шляхом його спрямування. В організації спільного стратегічного спрямування ефективними механізмами стали методи кооперації різних культурних акторів, які ґрунтуються на «м'якій силі» (Softpower) [234]. (Інструментами останньої є освіта, релігія, мистецтво, традиції, мова).

Простір співробітництва – це обмін культурним досвідом, цінностями, уявленнями, в результаті чого створюється реальність, яка є здобутком спільних зусиль. Формуються умови, при яких актори взаємодії знаходять для самовираження ті форми культури, які дозволяють в процесі комунікації не тільки краще розуміти інших, але й краще розуміти самих себе. (Це стосується не тільки суб'єктів національного, державного, етнічного рівнів, але й діяльності самих інституцій, таких як ЮНЕСКО, її партнерів, світові культурні мережі та ін.). Це розуміння сприяє вдосконаленню управління і самоуправління процесами і результатами співробітництва, підвищувати рівень професійної і соціальної компетентності, свободи і відповідальності.

Такий підхід до взаємообміну знаннями, спільного використання знань дозволяє вчасно реорганізувати інструментально-управлінську та регуляторну, нормативно-правову системи практичної реалізації політики в сфері культури на

всіх рівнях. Але, не менш важливим, є постійна еволюція самого підґрунтя концептуалізації конкретно-досвідного знання та реінтерпретація результативності теоретичного знання, яке закладено в основу концептуального підґрунтя менеджерської діяльності в сфері культурного співробітництва. Це не стосується традиційних орієнтирів гуманітарного спрямування глобалізованого суспільства. Мова може йти про уточнення пріоритетів стратегічного розвитку, про корективи, які вносяться реальним життям. Без їх концептуалізації, знаходження змістовного теоретичного потенціалу взаємодії різних наукових сфер і підходів неможливе формування панорамного бачення як на рівні стратегії, так і тактики міжнародного менеджменту. І це є однією з визначальних умов можливості « think globally act locally».

Дискурсивний простір міжнародного культурного співробітництва – це той механізм, завдяки якому формується знання спільного використання різних культурних досвідів. В цьому контексті культурний менеджмент отримує легітимацію в якості ґрунтуючої організаційно-практичної складової процесу універсалізації накопичених нових знань щодо досвіду гармонізації глобального, універсального і локального, різноманітного, індивідуального.

Світ міжнародного співробітництва – специфічне встановлення балансу між знанням та інформацією. В цій системі текстові документи - це інформація про проєктовану реальність, можливості та умови участі в спільному русі в певному напрямку. А практичне втілення, реалізація – це знання, яке отримується власними зусиллями (знання не тільки Інших – партнерів по співпраці, але й себе-Іншого). Сучасні реалії з нагальністю потребують становлення нових інституційних зв'язків, організаційно-аналітичних структур, які б були генераторами спільних зусиль по конструюванню спільної (не єдиної) реальності. В цьому контексті, ресурсом для таких змін може стати досвід міжнародного культурного менеджменту як тип самоспоглядання світової спільноти, завдяки якому вона вимагає від себе самої постійних інновацій [224]. В цьому сенсі міжнародне співробітництво в сфері культури стає досвідом народження питань,

«проблем», які вимагають спільних «рішень», які, в свою чергу, народжують вже спільні «проблеми», що вимагають «рішень» [там само].

## **1.2. Стратегування та менеджмент міжнародних культурних практик обміну знаннями.**

Складна нестабільна контрверсійна динаміка сучасних соціокультурних процесів «територією, що має більше роздоріж, ніж доріг» [8, с. 210], значно ускладнює конструктивний обмін знаннями щодо впорядкування «різного» і знаходження «спільного». Більше того, катастрофічно знижується попит споживачів на нові знання [216]. І це в ситуації посилення взаємозалежності і конфліктності, асиметричності економічних, соціально-політичних, культурно-інформаційних відносин. В обставинах, коли відбувається переосмислення ціннісних світоглядно-орієнтовних пріоритетів розвитку людської спільноти. Коли, відповідно до однієї з основних сучасних тенденцій – технологізації всіх сфер життя, посилюється затребуваність досвіду, який надає знання різноманітних способів і технологій взаємодій. В сучасних реаліях, де, поряд з розширенням можливостей рівного доступу до будь-якої інформації, існує загроза репродуктивного інертного використання знання, що пропонується. Де відбувається легітимація діяльної «небайдужості» - знання, яке надає внутрішні ресурси для конструювання реальностей, де мають місце різні форми взаємодії з Іншими – але, - від мирного співіснування, кооперації, інтеграції до відкритої конфронтації.

Процеси глокалізації [88], яка є інтенціональною характеристикою сучасності, безпосередньо торкнулися еволюції взаємозалежностей культурних інститутів, соціально-культурних контактів, глобальних і локальних контекстів взаємодій, їх (взаємодій) форм, відповідних інституцій та систем впорядковуючого управління вже інституціоналізованих форм культурного співробітництва і тих, які тільки знаходяться на стадії легітимації.

Зрозуміло, що все вищезазначене стимулює пошуки нових принципів організації багатокультурного середовища, оптимізації діалогу його суб'єктів і,

відповідно, знаходження нових організаційних структур співробітництва, які б відповідали якісно новим викликам міжнародного співіснування в постіндустріальному суспільстві. Відповідно до розуміння культурної політики як сукупності «свідомих і навмисних дій чи утримання від дій у суспільстві, які спрямовані на задоволення певних культурних потреб шляхом оптимального використання усіх фізичних та духовних ресурсів, які має суспільство в певний час» [267, с.10], треба зазначити, що на фоні динамізації ускладнення соціокультурного співіснування зміни організаційно-управлінських відносин відбуваються повільними темпами. Впорядкування, організація в цій сфері відбувається повільними темпами через велику низку причин, об'єктивного і суб'єктивного характеру. Це пов'язано, зокрема, зі специфікою самої культурної сфери, особливостями її в цілому, окремих складових елементів, їх зв'язками. Вони важко піддаються реорганізації. Управління та адміністрування, його методи і форми не завжди встигають за процесами, які відбуваються в соціокультурній сфері. Останні ж стають все більш суперечливими й багаторівневими і вимагають постійного оновлення як змісту, так і механізмів управлінсько-адміністративної діяльності. Стара ієрархічна система взаємодії та управління не тільки не відповідає сучасним потребам міжнародних відношень в сфері культури, але й гальмує темпи управлінських реакцій і рішень.

Для організації та управління міжнародним культурним співробітництвом нагальним постало знаходження шляхів і форм впровадження новітніх технологій «виробництва відносин співпраці», дійсної креативізації менеджменту, що передбачає зміну ракурсу бачення і оцінки власного попереднього досвіду, знаходження його меж і ресурсного потенціалу (як науково-теоретичного, так і практичного). Співіснування у світі багатоманіття ідентичностей, ціннісного плюралізму народжує нові пошуки вдосконалення моделей співпраці, підходів, форм і засобів отримання досвіду набуття різними, відмінними, унікальними культурними суб'єктами вміння отримувати спільний конкретний результат (це може бути «готовий конкретний продукт» - подія, мистецький твір та ін. а також - надання певної культурної послуги), створення системи кооперації дій, в межах

якої виробляється спільний культурний капітал. Наскільки все це є надскладною справою, проблематичною для сучасних реалій, свідчить, зокрема, дискурс, який утворився навколо питань сучасної культури, її «нарцисизму» (К. Лаш) [223], індивідуалістичного самоздійснення, релятивізму (Дж. Кросбі [56], Ч. Тейлор [106]), «гедонізму», деідеологізації (Д. Белл [12]), «боротьби за визнання» (Ф. Фукуяма [185]).

В останні роки відбуваються спроби змін традиційних парадигм організації співробітництва, запровадження менеджерських практик гнучкого управління та організації. Парадигмальні зміни в менеджменті, якщо їх описати в концентрованому вигляді, полягають, по-перше, у тому, що ієрархічні бюрократичні системи управління, координації та контролю, де влада сконцентрована в руках окремих суб'єктів, стають менш конкурентноспроможними, вони поступаються ефективністю, технологічністю динамічним зв'язкам самоорганізованих команд. Завдання менеджменту, таким чином, «полягає в тому, щоб сприяти формуванню в учасників взаємодії здатність до спільної діяльності, спираючись на їх сильні сторони і враховуючи слабкі. По-друге, відбувається зміна ціннісних пріоритетів. Сприяння розвитку організації, особиста відповідальність за конструктивну взаємодію в команді для досягнення спільних цілей стають особистими цінностями, які превалюють над короткостроковими економічними інтересами. По-третє, вертикаль прийняття рішень, посадових обов'язків змінюється на горизонталі виробничої комунікаційної взаємодії. Цей формат організації взаємовідносин передбачає знаходження прийнятних форм співпраці для акторів з можливо різними цінностями, життєвими поглядами, потребами.

Ускладнення соціальної організації культурних відносин з необхідністю передбачає формування динамічної системи їх впорядкування. Менеджмент в сфері міжнародного культурного співробітництва характеризується високим рівнем системної складності технологій взаємодії акторів. Вхідження в систему об'єднальних дій для суб'єктів з різною культурою, досвідом, знаннями відбувається згідно з запропонованим організаторами співробітництва (це можуть

бути держави, різного рівня організації та установи, окремі персони) концептуалізованим баченням (залежно від масштабів запланованого співробітництва) спільного руху творчих особистостей, проєктної команди, спільнот, в цілому - сучасності і майбутнього співжиття людства, що репрезентується в стратегіях. Формулювання і погодження загальної картини майбутнього результату, шляхів його досягнення, полегшує знаходження майбутніх партнерів, які, розуміючи і поділяючи це бачення, знаходять свої інтереси до співпраці в одній чи декількох видах діяльності. Також, важливою частиною залучення об'єднаних зусиль є формулювання місії. В ній окреслюється система цінностей, на яких ґрунтується діяльність а також – визначення самої причини існування організації, її формату.

Стратегія орієнтується на те, щоб за допомогою «м'якої сили», медіа-ресурсів, зокрема рекламування, створити попит на культурний продукт, який передбачається отримати в результаті спільної діяльності. Відповідно, завдання стратегічного менеджера – залучення до співпраці учасників і формування засобів організації аудиторії «споживачів» саме певного конкретного продукту. При цьому, розробка стратегії для кожної конкретної спільної діяльності повинно відбуватися з врахуванням місцевих особливостей культурних потреб, моделей споживання культурних продуктів, специфіки культурної інфраструктури та ментальних особливостей безпосередніх учасників співпраці а також цільової аудиторії. Ключовим є те, щоб на основі знання місцевих культурних особливостей, носіями яких є прямі та опосередковані учасники взаємодії – як «виробники» та «споживачі», спрямувати організацію процесу культурної співпраці таким чином, щоб максимально можливо використовувати ці особливі ресурси, їх структуру. Це створює умови для підтримки сталості такого «попиту» на співпрацю, формування досвіду і системи інструментів, що дозволяють закріпитися на міжнародному та місцевому культурному ринках, зайнявши свою певну «нішу», бути гнучкими та краще адаптуватися до викликів, що постійно виникають в культурному середовищі. Для цього необхідно, щоб короткострокові і довгострокові цілі і відповідні плани дій узгоджувалися не тільки в межах тільки

самого сектору культури. Але й – зі стратегічними планами розвитку економіки, інновацій, освіти. Тільки таким чином можна досягти підвищення якості життя, зробити його безпечніше, креативніше, комфортніше.

Щодо викликів, то розробка стратегій в сфері культури - це питання довгострокових інвестицій. Інновації, зміни в організації роботи з необхідністю пов'язані з виходом учасників взаємодії з зони комфорту, звичних стереотипів і моделей поведінки. Потрібно немало часу для впровадження інновацій. Що безпосередньо пов'язано з оновленням ціннісних пріоритетів. Чітке бачення майбутнього бажаного результату паралельно з об'єктивністю розуміння реального стану речей є основою для визначення сфер і механізмів дій, які дозволять, при наявності розриву між бажаним і реальним, якщо не усунути, то зменшити цю невідповідність. Крім того, як вже підкреслювалося, менеджер має справу з творчою взаємодією різних типів ідентичності з відповідними способами, формами самовизначення та самоактуалізації, звичними формами самореалізації. Тому сучасний розвиток і майбутнє менеджменту в сфері культури пов'язані зі впровадженням в організацію та управління інновацій, які сприяють створенню додаткової цінності унікальності акторів для спільної діяльності. Але, ми розуміємо, що, чим вище ступінь новизни не тільки передбаченого результату, але й самих форм і засобів його досягнення, тим вищі невизначеність та ризики, що з нею пов'язані. (тим більше, що оновлення менеджменту відбувається в реаліях «суспільств ризику», коли «невідомі і непередбачувані наслідки стають домінуючою силою в історії та суспільстві» [133, с.22]. Потрібний досвід роботи з ризиками, гнучкість по відношенню до можливих непорозумінь міжсуб'єктного характеру а також, - адаптації інструментів співпраці до виникаючих під час самого здійснення співробітництва викликів культурного середовища. Цей досвід виявлення можливих ризиків розширюється завдяки комунікації з акторами взаємодії, використання їх індивідуальних практичних знань реагування на проблемні ситуації. Ефективність менеджерської діяльності підвищується також за рахунок наявності знань щодо реалізації подібних ризиків в історії культурного співробітництва, її наслідків, а також – уважного ставлення до аналізу

статистичних даних, звітів діяльності організацій, робота яких відбувається завдяки кооперації дій в культурній сфері.

Проблемні моменти, можливі під час реалізації запланованого співробітництва, потребують обов'язкового попереднього «прорахування» ще на етапах створення стратегій, та безпосередньо – плануючи конкретну дію, проєкт, співпрацю. На етапі ініціювання співробітництва необхідний план реагування на потенціальні ризики. Прогнозування можливих викликів є необхідним, але недостатнім для успішного стратегування. Останнє повинно включати план формування готовності команди учасників співпраці, зокрема і менеджерів, як реагувати і діяти, знання того, які ресурси можуть бути задіяні, коли, як і ким. Це пов'язано з тим, аби мінімізувати наслідки появи складнощів організаційного й, особливо, змістовного характеру, в процесі активностей, що вже розпочалися. Тим більше - на наступних етапах проєктної взаємодії, в межах яких можливе виникнення своїх проблемних викликів. А «збитки» від неякісної взаємодії в сфері культури можуть мати серйозні наслідки, навіть руйнівного характеру, не тільки для учасників невдалої взаємодії, але й для її організаторів і керівників, для самих керуючих структур і, що є важливішим, – для самої суті співробітництва. Але, треба зазначити, що наявність великої кількості внутрішніх та зовнішніх факторів, які неможливо передбачити, створює не тільки проблеми, які вимагають швидкого реагування. Виникають нові, непередбачувані можливості для продуктивної менеджерської роботи, за умови, що попередній досвід співпраці, його здобутки і втрати, отримують широке коло можливого відрефлексованого креативного застосування.

Стратегічні цілі, їх досяжність залежить від чіткості бачення проблем, заради вирішення яких організується співпраця. Розуміння, на що саме, в кінцевому рахунку, спрямована система управління спільною діяльністю, причини проблеми, що вирішуються, повинні ґрунтуватися на системі аналітико-дослідницьких практик, де співпраця науковців, експертів з різних галузей соціогуманітарного знання та менеджерів – практиків виявляє і формулює комплексне бачення проблеми, цілі й способів її досягнення. В результаті такого

комплексного підходу до стратегування визначається система завдань. Вирішення кожного з завдань відбувається в межах конкретних проєктів або низки проєктів, об'єднаних певною програмою.

Сфера культурної взаємодії є надскладною, більш того, проблематичною, для реалізації прагнення діяти, взаємодіяти в системі глобальної послідовності. Тому з самого початку потрібно надати чітку інформацію стосовно того, яка ціль співробітництва, що планується робити, коли, де, як і хто буде співпрацювати. У співпрацю можуть вступати суб'єкти з різними пріоритетами, повноваженнями, ресурсами, очікуваннями. Все це впливає на оцінку результатів, вибір її критеріїв, на підходи до використання отриманого. Всі ці моменти повинні артикулюватися таким чином, щоб бути зрозумілими всіма акторами.

Тобто, стратегія повинна містити: чітке визначення, формулювання напрямку діяльності; комплекс тих характеристик, які утворюють унікальне обличчя, своєрідне місце організації чи діяльності у просторі подібних акторів, план досягнення очікуваних результатів.

Для менеджера наявність цих трьох складових а також бачення конкретної спільної активності в контексті специфіки загального культурного середовища забезпечують здатність організувати рух спільної діяльності від ідеї до результату, спрямовувати і управляти змінами.

В останні десятиліття організація руху спільної діяльності, як на локальному, так і міжнародному рівнях, відбувається переважно шляхом впровадження проєктних форм. Управління міжкультурним співробітництвом домінуюче здійснюється теж через створення розгалуженої системи проєктів. Проєкти відрізняються за ступенем складності, масштабами поставлених завдань, охоплення задіяності акторів, термінами виконання. Кожний проєкт є унікальною практикою з унікальними результатами, які неможливо повністю передбачити. Тоді як сам процес досягнення результату, його логіка відповідають певним загальновідомим алгоритмам проєктних дій. Такому складному поєднанню відповідає багатофункціональність менеджерської діяльності.

Організуючи співробітництво в межах окремого проєкту, менеджер працює на забезпечення безперервності процесу взаємодії у напрямку досягнення поставленої цілі.

По-перше, як вже зазначалося, необхідна робота зі змістом, з контентом, реагування на зміни умов і засобів його реалізації.

Як вже нами зазначалося вище, важливий є підготовчий етап здійснення ініціативи, який повинен забезпечити необхідними розробками планування, бюджетування, критеріїв оцінювання, показників якості співпраці та моніторингу. Повинно бути в наявності формулювання принципів кооперації.

Організувати міжнародне співробітництво в сфері культури – це бачити, в ситуації змінності зовнішнього середовища і вимог споживачів культурних продуктів, еволюції технологій, інформаційних ресурсів, нові можливості і вчасно їх реалізувати, бути відкритими для нововведень – у сфері внутрішніх реорганізацій. Бачити перспективи розвитку конкретного проєкту, конкретної спільної активності в контексті специфіки загального культурного середовища. Необхідним є визначення організацій, установ, окремих експертів, менеджерів, представників творчих спільнот, які працюють або працювали над вирішенням схожих проблем в різних регіонах, країнах та різних секторах культури. Максимально можливо визначити коло суб'єктів, які діють відповідно до близьких стандартів культури спільної діяльності, системи цінностей. Активно розвивати з ними комунікацію у різних форматах. І таким чином ставати унікальною частиною більш масштабної «системи взаємообміну».

Залучення останніх не повинно обмежуватися представниками окремих дисциплін, культурних сфер та територій. Комплексний характер завдань, ефективність співпраці вимагають когнітивної різноманітності, комплексності знань, співпраці і обміну досвідом, ознайомлення з підходами та інструментами, задіяними, перевіреними на практиці не тільки в соціально-культурному середовищі, але й і в інших сферах життєдіяльності людської спільноти. Протягом всіх етапів спільної форми роботи активно використовувати зворотній зв'язок між

учасниками для оптимізації спільного виробництва відносин і якісного створення запланованих продуктів.

Разом з цим, існують вимоги до терміну і закладеного бюджету здійснення проєкту. Це означає, що необхідне відстеження дотримання часових термінів та витрат відповідно до запланованого бюджету, моніторинг якості виконання завдань на всіх процесуальних етапах, фіксація процесу співпраці – як документальна, так й інформаційно-комунікативна, з відкритим доступом для всіх. Чим більше проєкт, тим більше передбачається взаємодій, які потрібно організувати, координувати, знати наявні ресурси, ступінь їх доступності для всіх партнерів зі співпраці а також що і як з цих ресурсів необхідно задіяти у спільній діяльності. Поряд з цим, набір інструментів менеджера в культурній сфері, оцінку якості результатів неможливо повністю стандартизувати через різноманіття унікальних учасників і завдань співпраці. Організація короткострокових проєктів, або довгострокових з окремими етапами, розрахованими на конкретні результати, надають можливість зорієнтуватися в правильності вибраних для співпраці форм і механізмів без значних витрат. В масштабних довготривалих взаємодіях передбачаються декілька завершених етапів у вигляді невеликих проєктів. Їх результати можливо перевірити, проаналізувати, оцінити, і, зробивши висновки, при необхідності, скорегувати подальші активності на шляху досягнення загальної цілі. Це також надає можливість передбачити потреби в певних ресурсах, залежно від нагальності їх забезпечити. Ресурси – людські, матеріально-фінансові часові, витрачені на організацію співробітництва, здійснення проєкту, співвідносяться з ефектом отриманого результату, його впливом як на саме функціонування співпраці, на розвиток менеджменту – конкретного, відносно певної проєктної роботи, так і в цілому - на управління й організацію соціокультурних процесів в певному культурному просторі. Таким чином визначаються як поточні, так і майбутні перспективи як конкретної проєктної діяльності, так і самих форм співпраці і відповідного менеджменту.

По-друге, (що, як правило асоціюють з діяльністю менеджера) менеджерська діяльність пов'язана з організацією безпосередньої роботи проєктної команди, формування її складу, роботою з мотиваційною складовою учасників. Специфіка організаційного управління культурними практиками співробітництва у тому, що, як правило, учасники взаємодії є унікальними творчими суб'єктами. Організація їх спільної діяльності в команді має як свої переваги, так і підвищену складність, бо менеджер працює в системі впорядкування співіснування багатьох унікальних ідентичностей. Тим більше, треба знати, хто актори взаємодії, яка організовується, на якому рівні та етапі свого життєвого шляху вони знаходяться. Проводити роботу з інформування потенційних учасників про можливі форми співробітництва, про його бажані результати. А для цього необхідний попередній моніторинг запиту на бажаний потенційний результат, щоб виконавці певної проєктної роботи зосереджували свої зусилля не тільки на виконанні своїх безпосередніх функцій в межах одиничної практики. Важливим є їх розуміння співпричетності до спільної стратегічної цілі, що проєктна співпраця забезпечує сталу перспективу гармонічного благополучного співіснування.

Крім того, залежно від складності і масштабів проєктної роботи менеджером визначається необхідна для виконання спільної роботи ступінь структуризації системної взаємодії акторів. Чим масштабніше проєкт, тим більше він потребує структурованості для виконання проєктних завдань. Це дозволяє не втратити з поля зору важливі деталі, процеси. Разом з цим, необхідно надавати акторам, в межах структурних обов'язків, можливості виявляти ініціативу, індивідуальну гнучкість і самостійність. Тобто, менеджеру необхідне володіння вмінням підтримувати баланс між структурованістю спільної командної роботи, яка потрібна для чіткості виконання функціональних обов'язків, і наданням учасникам самостійності у виконанні своєї частини роботи. Це означає, що, окрім технічної сторони виконання проєкту, від менеджера очікують підтримки мотивації кожного з учасників, взяття до уваги їх індивідуальних особливостей, а також – діючої команди в цілому.

Окремо треба підкреслити, що з одного боку, урізноманітнення життя, сам зміст культурних практик передбачають постійне залучення нових учасників, які оновлюють їх креативний простір, надають розвитку нові напрямки і ресурси. З іншого, як засвідчує практика, організації працюють над створенням і підтримкою своєї «основної аудиторії» постійних учасників. Ці постійні учасники «перевірені» попередніми практиками взаємодії, розділяють цінності проєктної організації, ознайомлені з її вимогами до «якості» результатів. Сформовані у них бажання продовжувати розбудовувати культурну сферу є ціннісно-смісловими пріоритетами самовизначення і самореалізації.

Відповідно, у зв'язку з вищезазначеним, менеджер, по-третє, з необхідністю вирішує проблему організації комунікаційних зв'язків як усередині організації, так і поза неї. Щодо останнього, то успіх проєкту залежить, зокрема, від вдалої комунікаційної роботи зі всіма, хто зацікавлений в отриманні успішного результату – від владних структур на місцевому та світовому рівнях до партнерів і спонсорів. Для менеджера вкрай необхідним є розуміння цільової аудиторії проєкту, а також – кола стейкхолдерів, їх очікувань. Цільових аудиторій, як і зацікавлених сторін може бути декілька. І проблеми, які для них вирішує участь у проєкті, можуть бути різними. Необхідне чітке розуміння того, що проєктна взаємодія може надати для кожного. Для цього необхідні постійна комунікація, зворотній зв'язок, які уможливають обмін знаннями не тільки між безпосередніми акторами співпраці, але й між ними і менеджерським складом.

Окреслена багатофункціональність менеджерської діяльності з управління процесами співпраці затребувана сучасними реаліями, де потрібно «думати глобально, а діяти локально». Усталений класичний підхід до управлінських дій ускладнює реалізацію такого принципу. Він (підхід) передбачає достатньо багато підготовчої роботи, яка включає попередні моніторинг, дослідження соціально-культурної ситуації, ринку культурних потреб і культурних продуктів, його нормативно-правової бази, постановку цілі і завдань і, відповідно до них, планування процесу, його етапів, проєктування бажаного результату, розробку, в контексті виконання конкретних завдань критеріїв та інструкцій для учасників

співпраці. Все це потребує часу. Тоді як безпосередній процес взаємодії і результат не завжди встигають за темпами соціокультурного життя, втрачають свою актуальність. На даний час в світі стрімких змін, різноманіття ситуацій невизначеності саме знання стає важливим організаційним ресурсом (а знання завжди персоналізовані.). В цьому контексті пропонуються, для впровадження в практику співробітництва (яка орієнтована, зокрема, на максимально можливу особисту залученість кожного з акторів), нові управлінські системи, що радикально змінюють ставлення до менеджменту. Задля довгострокової продуктивності міжнародного співробітництва в сфері культури, створення тривалих відносин з «клієнтами» [33], споживачами результатів співпраці, менеджери намагаються знайти шляхи оптимізації творчого обміну знаннями, а також, що з необхідністю передбачається, організації навчання такому обміну, набуття нових знань, компетенцій і цінностей. Значення менеджменту вбачається не в контролі, але у створенні та управлінні таких організаційних взаємозв'язків акторів співпраці, які б складала умови для самореалізації всіх учасників «команди», для інновацій і творчості, для організаційного оновлення і саморозвитку.

Найбільш перспективним, в контексті вищезазначеного, розглядається впровадження в сучасні практики менеджменту Agile - цінностей і принципів. Ідеологія Agile (гнучкий) пропонується для гнучкого управління співпрацею команди, спроможною до самоорганізації. «Найкращі ... рішення виникають у командах, що здатні самоорганізовуватися» [118]. Гнучке управління, швидке реагування на ініціативи дозволяють командам незалежно, без зайвих бюрократичних узгоджень організувати спільну діяльність. Таким чином забезпечується швидка динаміка реагування на зовнішні і внутрішні виклики, орієнтація на оперативне створення продукту зі швидкою ефективністю. Грунтуючим є орієнтація на замовника. Всі кроки в процесі реалізації проєкта відбуваються залежно від мінливості, змін оточуючого середовища. Корективи в організацію взаємодії вносяться швидко, без довгих узгоджень, незалежно від етапу, без детальної розробки плану. Ефективність змін пов'язується з

задоволенням потреб зацікавлених сторін. У зв'язку з цим, планування спільних дій розраховано на проходження короткими невеликими етапами. Кожний з яких повинен мати конкретний результат, певний продукт, що сам по собі є актуальним для вирішення поточних проблем учасників-виконавців і стейкхолдерів.

Тобто, Agile – це не тільки організація змін у способах співпраці. Ідеологія Agile спрямовує менеджерську діяльність на управління зміною способів мислення, формуванням нових цінностей. Важливим є перебудова системи цінностей колективної взаємодії. Однією з головних тез Agile-Маніфесту є: «Люди та співпраця важливіші за процеси та інструменти» [132]. В такій формі організації співпраці підвищуються вимоги до учасників, їх професіоналізму та відповідальності. Поряд з цим, розширюється простір для свободи творчості, професійного вдосконалення.

Адаптуючись до сучасних умов, традиційний менеджмент намагається розвиватися, використовуючи досвід Agile, а також - «бірюзових» практик, холакратії – різновиду «бірюзового» підходу, крауд-технологій. Вони розглядаються в якості орієнтирів практикування нових типів управління та організації співпраці, які орієнтовані на швидкі зміни і швидкий результат, на ефективний обмін знаннями. Останнє ж, як постулює Хелен Мітчелл, британська дослідниця менеджменту, стратегій та змін «відбувається в організаціях де культура обміну є нормою» [233, с. 71].

Ці підходи до менеджменту почало впроваджувати насамперед бізнес – середовище для оптимізації свого виробництва. Ми проаналізуємо ж, наскільки вони дієві у сфері «виробництва відносин співробітництва» в сфері культури.

Так, «бірюзовий» підхід до організації співробітництва пропонує форми і механізми ефективної комунікації, знаходження консенсусу і об'єднання навколо спільної цілі. Сенс створення бірюзових організацій – концентрація на можливостях, а не на слабких місцях [222]. Вважається, що вони дієві для 10-30 акторів. Але існують компанії, де декілька тисяч співробітників. Це компанії з

надання медпослуг, виробництва автомобільних деталей, одягу. Але переважна більшість - ІТ-компанії (в Україні – це IPLAND, UPTech ).

Для бірюзових організацій характерна відсутність звичного багаторівневого ієрархічного управління, середньої ланки керівництва. Алгоритми взаємодії, спільного виконання завдань регламентовані. Але вони стосуються типових дій в типових ситуаціях. Є скоріше допомогою, а не жорсткими вимогами. Замість примусу і жорсткого контролю – взаємодовіра і демократичні цінності, гнучкі відносини між співробітниками, висока ступінь їх автономності. Місія, стратегії і завдання формулюються і змінюються самими співробітниками залежно від обставин. Формулювання цілі, вибір інструментів їх досягнення – теж повноваження співробітників. Тобто, акцент робиться на самоуправлінні, самоорганізації співробітників, які не потребують роботи класичного менеджменту.

В межах бірюзового підходу Брайаном Дж. Робертсоном пропонується метод холакратії [243].

Усталена організаційна ієрархічна система організації співробітництва відкидається на користь корпоративного управління, самоврядності, повноти повноважень стосовно власних дій, використання ресурсів кожного з учасників взаємодії, але – в межах певної ролі і певного кола (півкола) співробітників. Кола з'єднуються ієрархічними механізмами, серед яких – детально прописані процедури і правила співпраці, прийняття рішень, проведення зустрічей всередині кіл.

Потреба в додаткових повноваженнях і ресурсах задовольняється або не задовольняється спільним рішенням інших учасників команди-кола. Остання керується інтересами розвитку як свого підрозділу, кола, так і організації в цілому. Кожне коло є самодостатньою системою функціональних ролей. Пропонується відхід від жорстких моделей функціональних обов'язків на бік системи зміни ролей, виконання декількох ролей паралельно у різних колах і таким чином отримання можливості максимально виявити і реалізувати себе. Контроль за їх «виконанням» покладений на самих «виконавців», які в межах неухильного

дотримання ціннісно-нормативних правил організації, реагують на виникнення проблем і, в доступних межах, розв'язують їх. Учасник, погоджуючись на виконання певної ролі, несе відповідальність за свої поточні дії і за плани реалізації наступних, за їх результативність, корисність для організації, проєкту. Всі дії і плани повинні бути прозорими і доступними для партнерів з співпраці, членів кола. Кожен відповідає за успішність кінцевого результату. Пропонується роль «провідних зв'язків» - менеджера проєкту, в межах якої її «виконавець» відповідає, наприклад, за підтримку відкриття проєкту, за призначення співробітникам певних ролей, інформування щодо результатів проходження кожного з етапів, за комунікацію, зокрема фінансову, з клієнтами. Ці функціональні обов'язки, в межах правил кола, можуть бути змінені. Подібний тип організації співпраці передбачає передачу функцій організаційного управління, керівництва і контролю самій організаційній системі. [243]

Таким чином, замість традиційної вертикальної системи підзвітності – робочі кола учасників, які замість конкретних посад виконують ролі. Кожне коло (замість традиційних підрозділів) має свої завдання, які організуються навколо бажаного спільного результату, цілі організації. Є провідні ланки, які номінально виконують роль менеджера, але не мають властивих їм традиційних офіційних повноважень з організаційного керівництва. Самоорганізація учасників стає головним механізмом спільного руху до поставлених цілей.

В міжнародній співпраці в сфері культури елементи такої моделі організації спільної діяльності можливо використовувати, але з певними зауваженнями.

Така модель організаційного управління підходить переважно для культурних практик, де задіяна невелика кількість учасників. І їх діяльність є автономною, не обтяженою зовнішніми фінансовими, економічними та структурно-організаційними зобов'язаннями. Також, з точки зору узгодження інтересів акторів складної багаторівневої організаційної структури, де важко встановити баланс між інтересами і ресурсами світової спільноти і окремих культурних суб'єктів – носіїв різних типів ідентичностей, репрезентантів різних картин світу, відмова від менеджерських послуг може загрожувати посиленням

ентропійних тенденцій, егоцентризму у міжнародній культурній взаємодії. Реструктуризація менеджменту може перетворитися на організаційний хаос.

Паралельно, виступаючи проти традиційної ієрархічної форми управління холакратична форма організації менеджерської діяльності передбачає не меншу ієрархічну залежність. Але – ієрархію кіл, де мета і завдання кожного кола визначаються вищим колом. Останнє, відповідно до свого бачення результативності діяльності нижчого кола, має повноваження реорганізувати його, навіть скасувати. Тоді як зворотній зв'язок відсутній. Крім того, досягнення консенсусу з необхідністю вимагає не завжди виправданої великої кількості зустрічей в кожному колі. Також, в системі ролевого функціонування не завжди знання і досвід, стаж роботи отримують належного визнання.

На нашу думку, існує ще небезпека некритичного впровадження бірюзового підходу, холакратії зокрема. Вона полягає у тому, що на рівні мікроменеджменту детально розроблені організаційно-управлінські правила і принципи співпраці, в процесі реалізації можуть розгорнути розвиток системи управління від консенсусної демократії до автократичної системи прийняття рішень, жорсткої вертикалі управління з ієрархічною приписністю. Від чого саме і намагаються звільнити «виробництво» економічних а також соціокультурних відносин.

Також, треба звернути увагу на те, що за детальною увагою до форм, механізмів, організаційних структур внутрішньої самоорганізації партнерів зі співпраці загубилося питання важливості розробки і динамічної підтримки системи зв'язків зі споживачами культурних продуктів, стейкхолдерами проєктів, зокрема спонсорами, зовнішніми партнерами та іншими зацікавленими сторонами. Тоді як робота над організацією таких зворотніх зв'язків є невід'ємною частиною забезпечення успіху реагування на мінливості соціокультурного світу.

Ще виникає коло зауважень, які стосуються того, наскільки реалістичним і продуктивним є такий підхід до менеджерської діяльності, її функціоналу і, взагалі, до права на існування у світі ризиків і змін. Зрозуміло, що, чим більше свободи у прийнятті рішень – більше можливих ризиків, непередбачуваних

результатів. В основі організації спільної діяльності на основі «бірюзових» принципів передбачено демократичні цінності досягнення консенсусу. Передбачається, що ґрунтування співпраці на основі демократичних принципів, є само собою зрозумілим фактом. Але в ситуації небезпеки розвитку кризових явищ, властивих сучасному мультикультуралістичному простору, відкритим залишається питання щодо акторів, які не дотримуються встановлених правил і принципів, а також - питання оцінки ефективності взаємодії і її кінцевого результату. Без вищезазначеного неможливий реальний вплив результатів співпраці на соціально-культурну ситуацію, на затвердження соціальної справедливості, благополуччя.

Не зважаючи на вищезазначені проблемні аспекти бірюзових підходів, навіть не зважаючи на те, що «за своєю суттю холакратія має на меті організувати компанію навколо роботи, яку потрібно виконати, а не навколо людей, які її виконують» [227], треба зазначити, що «бірюзові» принципи управління та організації взаємодії не є жорсткими алгоритмами дій. Як продуктивна реакція на гальмуючі бюрократичні моделі управління, вони є пошуком відповідей на питання: яким чином створити формати співпраці, в межах яких була б можливість реалізації відносин довіри між акторами: керівництвом, спонсорами, партнерами –виконавцями і, в кінцевому рахунку, - між народами, країнами, регіонами, світовими і місцевими організаціями. Крім того, на шляху досягнення результатів багато проблем, які потребують швидких реакцій без великої кількості узгоджень рішень, перерозподілів повноважень, відповідальностей, без зайвих навантажень окремих суб'єктів функціями управління взаємодією. Бірюзові організації намагаються знайти інструменти швидкого і ефективного реагування. Позитивним є намагання знайти баланс між креативністю і відповідальністю за успішну співпрацю і її результат, створити управлінську систему, в якій на основі взаємоповаги до «активів» та ресурсів кожного з акторів, надається більша можливість всім учасникам співпраці впливати на управління спільною діяльністю, а також - залучення всіх учасників, співробітників до особистої відповідальності за досягнення спільного результату. Тобто, ресурси

бірюзових підходів до організації співпраці, дозволяють стверджувати, що за ними – перспективи менеджменту міжнародного співробітництва в сфері культури, зокрема в сфері креативних індустрій. В них закладаються принципи конструювання організаційного управління і побудови міжнародної співпраці майбутнього.

Крім «бірюзових» принципів управління та організації співробітництва в сфері бізнесу оновлення менеджменту відбувається завдяки крауд-технологіям. Їх застосування, зокрема, орієнтується (наприклад, краудсорсінг) на перетворення споживачів продуктів, клієнтів на партнерів. Передбачається, що останні активно добровільно й особистісно беруть участь у визначенні необхідних продуктів виробництва, його пріоритетних напрямків (для задоволення власних потреб), у формуванні і наповненні контентом, знаннями способів розробки і реалізації цих продуктів, впровадження для цього інновацій.

Краудсорсінг, як організаційна практика співпраці, має багато переваг.

По-перше, активізуються зв'язки з цільовою аудиторією таким чином, щоб учасники цієї взаємодії безпосередньо зацікавлені в результативному успішному розвитку співпраці в цілому. По-друге, розвиваються довірчі взаємовідносини між акторами. Оптимізація організаційного функціонування команди відбувається за рахунок колективного обговорення, збору інформації, спільного знаходження рішень. «Інвестуючи» особисті зусилля, свій культурний капітал у співробітництво, досягнення спільного результату, актори стають активними учасниками адвокації таких форм і принципів співпраці. Адвокуючи нові форми співпраці та комунікації, вони збагачують класичні форми організації взаємодії. По-третє, такий підхід дозволяє, протягом всіх етапів взаємодії, розвивати мотиваційну складову особистісної участі, знаходити нові точки єднання з інтересами інших учасників, перебуваючи на шляху до спільної цілі. По-четверте, допомагає отримати та інструментувати знання багатьох зацікавлених суб'єктів. Воно (знання) надає можливість реорганізувати наявні ресурси, саму структуру управління та організації спільних активностей і, взагалі, генерувати інноваційні ідеї багатьох небайдужих акторів, більшість яких співпрацюють на волонтерських

засадах або за невелику оплату. По-п'яте, така генерація ідей щодо цілей, засобів і ресурсів високо продуктивна в он-лайн форматі. Це дозволяє охопити співпрацею всіх бажаючих, незалежно від місцеперебування та інших обставин, наприклад, війни та пандемії.

В чому полягає специфіка впровадження такого підходу для сфери міжнародного культурного співробітництва?

Ми вважаємо, що невдале використання краудсорсінгу в культурній сфері може мати серйозніші негативні наслідки, ніж, наприклад, в економіці або у сфері бізнесу. Відсутність реального результату поставить під сумнів не тільки саму форму організації ресурсів – людських, фінансових, матеріальних, а також залучення інвестицій. Існує, в такому випадку, небезпека зниження довіри по відношенню до партнерів зі спільної діяльності, більше того, - до них як до носіїв певної культури.

Також, в просторі культурних практик діють переважно творчі суб'єкти. Їх конкуренція, змагальність дуже великі. Це, перш за все, конкуренція творчих ідей, думок. Тому постає проблема свободи і безпеки обміну інформацією, інтелектуальної власності (при відкритості для багатьох людей, всіх бажаючих приєднатися і можливості використання в корисних інтересах, поза, наприклад, конкретним проєктом чи творчим заходом). Крім того, на жаль, до цієї форми співпраці долучається мало професіоналів, робота, експертна думка яких затребувана і високооплачувана. А наявність необмеженої кількості ідей і претендентів на участь у співпраці ускладнює вибір найкращих, збільшує час на попередню підготовчу «фільтраційну» роботу.

Тобто, використовувати ці практики в чистому вигляді в сфері міжнародного культурного співробітництва неможливо. Сама природа культурних комунікацій, специфіка взаємодії різних культурних ідентичностей, соціокультурної динаміки, «виробництво» культурного продукту не приймають ані жорсткої регламентації, ані безсистемності розвитку багатоманіття унікальних культур. Крім того, якщо технології впроваджується, то цінності потребують засвоєння і добровільного прийняття і, зрозуміло, часу і поступовості. Останніх

вимагає і спільне створення культурних продуктів. Разом з цим, культурний простір надає широкі можливості для практикування найкращого, що відпрацьовано, або розроблюється сучасними менеджерськими практиками управління та організації, наприклад, в сфері економіки. Що відповідає суті і головним завданням культурного розвитку світової спільноти.

Як вже зазначалося, стратегії та менеджмент орієнтовані на урізноманітнення «виробництва» відносин співробітництва, визначення нових напрямків спільної діяльності, релевантних умовам сьогодення. А успіх на цьому шляху залежить від наявності постійної диверсифікації діяльності з організації культурного співжиття. В принципі, як ми розуміємо, багатоманіття культурної сфери з необхідністю передбачає диверсифікацію системи і механізмів управління «виробництвом» відносин і їх результатами. Диверсифікація є стратегічним інструментом підвищення ефективності роботи самої системи міжнародної співпраці. Завдяки цьому інструменту оптимізується досягнення поставлених завдань і стратегічних цілей з мінімізацією можливих ризиків. В сфері культури це відбувається шляхом відкриття нових напрямків, пов'язаних, зокрема, з розширенням міжсекторальної взаємодії, географії і форм культурних практик співпраці, диверсифікацією джерел фінансування культурних секторів, виходом на новий рівень взаємодії культури і бізнесу. (Щодо останнього, то втілення стратегій в сфері культури, в кінцевому рахунку, є організованими цілеспрямованими діями з надання нового ціннісного змісту не тільки духовним, але й - фізичним об'єктам. Він, в якості культурно-символічного активу, стає привабливим з соціально-економічної точки зору. Набутий культурний капітал «інвестується» в розбудову соціокультурного простору).

Диверсифікація «виробництва» форм і способів співпраці стає протидією деструктивним культурним практикам. За рахунок підвищення якості (змістовної та організаційної) міжнародних спільних дій, збільшення доступності участі у таких активностях (забезпечення рівного доступу не тільки до продуктів культури, але й до безпосередньої участі у їх створенні) а також – збільшення кола «споживачів» їх результатів. Розширення аудиторії споживачів культурної

продукції передбачає моніторинг та аудит релевантності залучення до співпраці в конкретній діяльності представників різних соціальних прошарків, вікових категорій а також вибору часу, місця та форми взаємодії. Диверсифікація системи і механізмів менеджменту міжнародного культурного співробітництва також безпосередньо торкається роботи із закріплення і поширення отриманого досвіду співпраці, із створення багатoproфільних зв'язків між суб'єктами – носіями теоретичного і практичного знання, з внутрішньої реорганізації, використання ресурсів для оновлення існуючих форматів співпраці і, що суттєво, - створення нових організаційних структур.

З. Бауман, розмірковуючи над проблемами сучасної культури, писав, що «у світі існує рівно стільки порядку, і ні на йоту більше, скільки ми зуміли в нього вкласти» [8, с. 209]. Організаційне управління системою поширення і обміну знаннями, роботою відповідних структурних підрозділів покладається на менеджерів. Глобальне розширення соціально-культурного та інформаційного просторів, доступності їх контенту збільшує коло потенційних партнерів зі співпраці і впровадження інновацій. Урізноманітнює способи співпраці. На фоні реструктуризації сучасного суспільства з необхідністю виникають нові організаційні формати міжнародного співробітництва. У зв'язку з цим проблематизується питання вибору з цього багатоманіття найкращого, що відповідає успішній організації досягнення конкретної цілі, знаходження або створення необхідних форм організації співробітництва. Організаційна форма, як ми її розуміємо, є сукупністю способів і механізмів координації функціональних завдань а також взаємодій з їх виконання. З нею безпосередньо пов'язана «архітектура» співпраці.

Сучасний досвід співробітництва в сфері культури свідчить, що «найбільш гнучкими та адаптованими організаційними формами, які здатні розвиватися разом зі своїм оточенням» [143, с. 15], є мережі, мережеві моделі організаційної структури для побудови, підтримки і розвитку взаємозв'язків, які ґрунтуються на кооперації дій різних суб'єктів культури.

Мережі, зазвичай, відрізняються, по-перше, за ступенем обмеженості учасників співпраці. Є мережі, відкриті для всіх бажаючих співпрацювати над визначеними завданнями (краудсорсінг, наприклад). Є закриті, з обмеженою кількістю партнерів. Закритий тип мережі функціонально продуктивний в ситуації чіткого розуміння цілі, напрямку вирішення проблемних питань її досягнення, ресурсної сфери знань, яка буде використовуватися; розуміння того, участь яких акторів з їх особистими знаннями, практичним досвідом, експертною думкою дозволить вибрати правильне організаційне рішення для спільного «виробництва» культурного продукту. По-друге, - за організаційною структурою: 1) частково ієрархічні – де існує головний центр прийняття рішень. Це може бути окрема організація, за якою – остаточне рішення щодо того, «що», «хто», «як» і «завдяки чому» об'єднуюватися, кооперуватися і взаємодіяти. 2) мережі «плаского» типу з партнерською співпрацею суб'єктів, які мають рівні повноваження і відповідальності.

Зрозуміло, що специфіка менеджменту залежить від типу мережевої структури, в межах якої організовується співпраця. Так само, як і успішність результату залежить від чіткого розуміння того, який тип організаційного управління тією чи іншою мережевою структурою найкраще уможливило досягнення певної цілі, конкретних завдань з вирішення конкретних проблем. Наприклад, з втілення певних інноваційних ініціатив. Вибір режимів співпраці залежить від знання того, якими унікальними «активами» володіють учасники співробітництва, наприклад, - команди проекту. І цінність яких з цих ресурсів можливо зросте в процесі реалізації ідеї проекту.

За останні роки, як відповідь на збільшення і загострення викликів, з якими стикається світова спільнота, в сфері культури значно збільшилася та урізноманітнілася кількість мереж співпраці. Обмеження інформаційних кордонів, розширення доступу до знань, технологій, культурних продуктів супроводжується посиленням конкуренції між їх виробниками і користувачами та вимог до якості культурної продукції. В сучасному культурному просторі вже функціонують як довгострокові стратегічні альянси, так і короткострокові

об'єднання навколо короткострокових завдань. Мережі співпраці переважно зорієнтовані на створення культурного продукту або надання культурних послуг.

Мережі, близькі за своїми цілями, взаємодіють. Так само, вони часто конкурують між собою. Це спонукає їх до впровадження інновацій, які б сприяли оптимізації форм і механізмів як внутрішньої структурної організації мереж, так і створенню креативної конкурентноспроможної «продукції». Впровадження інновацій має кумулятивний характер. Мережевий спосіб організації діяльності найкращим чином уможлиблює інновативність завдяки зв'язуванню різних джерел знань, їх носіїв. Будучи інтерактивними, інновації є результатом кооперації зусиль багатьох суб'єктів, тобто співпраця є головною умовою «виробництва» і впровадження інновацій. Як поступового накопичення останніх, так і радикальних нововведень.

Мережева форма організації співпраці має багато переваг щодо обміну знаннями та інформацією. Вона надає можливість координувати управління діями багатьох акторів, об'єднувати їх, розвивати співпрацю завдяки інноваційним ініціативам окремих суб'єктів, можливостям обміну командами професіоналів, їх окремими учасниками. Охоплення ринку культурної продукції мережевими структурами оптимізує індивідуальні «вкладення», знання всіх акторів, перетворює їх на спільний культурний продукт, цінність і ресурси якого значно перевищують результативність звичайних об'єднаних зусиль. Мережевий простір дозволяє знаходити партнерів зі співпраці, отримувати «прибуток», «додатковий капітал» від різноманітності. Збільшення різноманітності співпраці дозволяє, вразі втрати актуальності певного типу взаємодії або її організації, перерозподіляти наявні внутрішні ресурси і формувати джерела нових типів співпраці. Щоб не було затримки обміну знаннями, спотворення інформації, зв'язок між акторами організовується в мережах таким чином, щоб їх взаємодія, шляхи комунікації не мали довгого опосередкування. Такого типу співпраця дозволяє отримувати, окрім запланованого результату, додаткові навички. Наприклад, навички динамічної гнучкості, які дозволяють кожному з акторів отримати і реалізувати

можливості розвитку своїх основних компетенцій, утримуючи баланс між динамічним становленням і стабільністю.

Але сама по собі мережева форма діяльності не може забезпечити серйозні довготривалі результати, особливо в сфері культури. Успішність здійснення спільної роботи залежить від того, наскільки відносини між акторами мають неформальний особистісний характер, наскільки вони безперервні і ґрунтуються на відданості спільній соціально-культурній місії, справі й індивідуальній відповідальності за неї. Справа у тому, що у мережевій структурі партнерів не завжди об'єднує спільна мета, хоча кожен має можливість отримати певну вигоду від колаборації. Обмін ресурсами теж не завжди гарантує створення, генерування нової спільної цінності. Дійсно, координація діяльності – одна зі складових співпраці. Але, злагодження певних функцій, співкорегування часових термінів теж не обов'язково передбачають наявність спільної цілі. Методи діяльності, ресурси, що використовуються, створення цінностей в реальності переважно стосуються індивідуального рівня активності. Тому постало питання, якими шляхами розвивати ресурсний потенціал мережі.

Для сфери культури – це перетворення мережевого об'єднання учасників на спільноту дієвих унікальних однодумців, збагачення ефективності, технологічності, великих масштабів охоплення акторів їх ціннісними зв'язками. «Створення спільноти означає змусити учасників думати та діяти колективно, відкинути (або знайти способи узгодити) власні інтереси на користь спільної мети та прийняти певний ступінь відповідальності» [228]. Розподіл функцій і видів роботи, ризиків, відповідальності, ресурсів і прибутків від успішного результату повинен організовуватися таким чином, щоб забезпечити спрямування індивідуалістичних інтересів і мотивів на конструктивну роботу в спільноті, на особисту зацікавленість в її розвитку. Не тільки обмінюватися інформацією, але, на шляху досягнення цілі, наприклад, проектної роботи, допомагати один одному ставати креативними, розумними, успішними. Від організаторів співпраці очікується не тільки робота зі створення умов гармонічних стосунків між акторами, чіткої структури їх взаємодії. Передбачається, що процес співпраці в

таких мережах-спільнотах – це динаміка виявлення різних підходів, унікального бачення, розуміння. І, відповідно, менеджер працює з організацією роботи над узгодженням цих «різностей». Сучасні менеджери міжнародного культурного співробітництва – не тільки управлінці, організатори. Вони стають більше мотиваторами, мобілізаторами ресурсів для сталого розвитку спільноти унікальних культур, їх носіїв.

Використання алгоритмів перетворення мережі у спільноту, запропоновані Бруком Менвіллом, експертом з питань стратегій та управління знаннями, директором американської консалтінгової компанії Philip Brook Manville [228], дає нам можливість означити, що може зробити світове співтовариство, відповідні міжнародні організації (ЮНЕСКО, Європейська комісія) для перетворення мереж у спільноти:

По-перше, - бути лідерами, які створюють свій авторитет активними і, поряд з цим, гнучкими діями. Не обмежуючи креативність, спонукаючи до самоорганізації і взаємовідповідальності, керувати чітко, прозоро, динамічно, узгоджуючи дії учасників з основними цілями світової спільноти. Таким чином забезпечуючи сталість її розвитку і розвитку окремих акторів.

По-друге, - поєднання задекларованих системи цінностей і принципів співіснування культур, сталого розвитку унікальних ідентичностей (репрезентованих, зокрема, у формулюваннях місії конкретної організації чи проекту) зі спонуканням до реальної продуктивності, до отримання балансу з прагматикою індивідуальних мотивів, індивідуальних «дивідентів» від колективних дій. Організація розширення реального простору спільних дій, завдяки яким актори отримують, створюють та реалізують можливості для творчого, професійного, соціокультурного самовираження і саморозвитку.

Світова спільнота повинна бути зацікавленою в заохоченні формування таких альянсів, у здійсненні системних управлінсько-організаційних дій в міжнародному масштабі, щоб світова спільнота стала командою, в ефективній роботі якої були б зацікавлені всі учасники. Їх мотивувати «м'якою силою» до прийняття стратегічного бачення майбутнього людства.

Успіхи мережевих організацій надихають певну частину інтелектуалів-практиків змінюватися і організовувати зміни, на участь у генерації ідей, знання і дій з оновлення менеджменту.

### **Висновки до 1 розділу.**

Сучасні реалії людського співіснування, «нові розломи в міжнародному порядку, а також постійні транснаціональні виклики, такі як нерівність, конфлікти, цифровий зсув і зміна клімату» [280, с.29], сформували потребу в системному оновленні управління та організації міжкультурних взаємодій для забезпечення глобальних суспільних благ.

На фоні урізноманітнення форм і механізмів здобуття знань різної типології, змістовна і практична креативізації теорії та практики управління та менеджменту в сфері культури, їх міжнародної складової, уможлиблюється, на нашу думку, використанням евристичного потенціалу соціального конструктивізму або феноменологічної соціології знання Пітера Бергера і Томаса Лукмана. Це дозволяє суттєво розширити предметну сферу культурного менеджменту, що, в свою чергу, затребувано реаліями сучасного світу з різноманіттям культурних облич, бачень життєвих перспектив і способів їх досягнення, а також перспектив нового мислення, яке дозволяє досягати в цих реаліях поставлених стратегічних й оперативних завдань.

Цей підхід дозволяє різновиди і засоби культурного співробітництва розглядати як форми і механізми конструювання знання (науково-теоретичного і досвідно-практичного). Саме співпраця, в якості сконструйованого та організованого процесу обміну знаннями і формування спільного досвіду спільного використання цих знань, і є простором діяльності менеджера в сфері культури.

Креативізація стратегічного управління та менеджменту в сфері культури пов'язана з оптимізацією дискурсивно-комунікативної складової менеджерської діяльності. ЮНЕСКО та інші міжнародні інституції в процесі культурного співробітництва мають можливість використовувати свої матеріальні ресурси і

власну дискурсивну силу ( свої менеджерські знання, культурний досвід, цінності, ідеї, мовно-комунікативні ресурси) для того, щоб бути агентами змін, періодично їх здійснюючи і репрезентуючи.

Побудова моделей співробітництва, які ґрунтуються на визнанні унікальної цінності існуючого культурного різноманіття, його репрезентантів, неповторності кожної їх взаємодії, безпосередньо пов'язана з проблемою операціоналізації знання – як досвідно-практичного, так і, особливо, теоретичного. Дискурсивна логіка, що закладена в основу інформаційної системи комунікації, створює можливості застосування різних методологічних ресурсів для аналізу досвіду організації та управління міжкультурним співробітництвом.

Суть цієї проблеми полягає у специфіці взаємодії різних типів знання – теоретичного і досвідно-практичного. Від її пластичності залежить ефективність новоутворень – результатів співробітництва. Крім того, вимога ефективності власно самого теоретичного фундаменту управління міжкультурною взаємодією, організацією спільного простору культури, змушує науковців, експертів розширювати і поглиблювати внутрішні потенціали міждисциплінарного і трансдисциплінарного підходів в дослідницько-аналітичній і експертно-консультативній діяльності. Міждисциплінарна парадигма дослідження міжнародного культурного співробітництва дозволяє вивчати, розуміти й впорядковувати множинність світу культури за допомогою залучення не тільки конструктивістського підходу, але – елементів культурантропології, феноменології, аксіології, структуралізму. Результативним є не лише міждисциплінарний підхід, який дозволяє об'єднувати вже існуючі інституціалізовані моделі знання. Продуктивність демонструє трансдисциплінарність, яка сприяє зростанню рівня компетентності акторів, від яких залежать управлінські та організаційно-адміністративні рішення. Міждисциплінарний і трансдисциплінарний принципи взаємодії різних дисциплін відповідають специфіці характеру менеджерської культури. Об'єктивно-суб'єктивна нероз'єднаність сфери культури визначає таку ж специфіку і складність предметного поля менеджерської діяльності в сфері культури,

особливо, якщо це стосується творення спільного продукту багатьма акторами. Крім того, учасники співпраці є частиною багатоманітного культурного простору, і їх взаємодії змінюють його змістовні і формальні характеристики.

Менеджер в сфері культури має справу з конкретними акторами з конкретними інтересами і потребами, конкретним матеріальним і технічним забезпеченням. Він працює в просторі, де, з одного боку, - впровадження конкретних технологій (пов'язаних з фрагментацією і спеціалізацією суспільств і їх культур), з іншого – ідеї, які, не зважаючи на їх «локальну» репрезентацію, в якості носіїв універсальних базових цінностей, містять ресурси для співкоординації соціокультурних взаємодій, з необхідністю передбачаючи і детермінуючи цю взаємодію.

Основні положення цього розділу опубліковано в статтях [37; 302] і тезах [301; 305].

## РОЗДІЛ 2. СОЦІОКУЛЬТУРНІ РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ «ЄДНОСТІ У РІЗНОМАНІТТІ»

### 2.1 Синергія міжнародного співробітництва та культурних політик в контексті трансформації парадигмального простору культури.

В сучасних реаліях невизначеності, протиріччя і криз особливо гострим постало питання «просування людського розвитку в рамках стійких планетарних і соціальних кордонів» [213], забезпечення сталого суспільного прогресу людства, досягнення 17 стратегічних цілей і 169 завдань «Перетворення нашого світу: порядку денного у сфері сталого розвитку до 2030 року» [261], окреслених і прийнятих, в продовження реалізації Глобальних завдань Цілей Розвитку тисячоліття ООН [260], на Саміті ООН зі сталого розвитку в 2015 році. (Цілі тисячоліття, їх досягнення координуються Програмою розвитку ООН (ПРООН), організацією мережевого типу, створеною ще в 1965 році, місія якої - сприяння сталому розвитку держав-членів ООН через їх взаємообмін знаннями і ресурсами, конструктивну і взаємовигідну допомогу розвинутих країн країнам, що розвиваються.)

Реалії ХХІ століття засвідчують, що, попри десятиліття розбудови соціально-культурного, політико-економічного просторів співіснування, людство стикнулося з загостреннями небезпек природного і соціально-економічного характеру, ускладненням вирішення конфліктів, які набули все більш багатосторонніх масштабів, з викликами щодо усталеного культурного порядку, його сталого розвитку. У зв'язку з цим, вкрай нагальним постало питання дієвої, гнучкої організації світового багатокультурного середовища, управління його функціонуванням на різних рівнях людського співіснування, підтримки балансу між стратегічними пріоритетами глобального рівня і регіональними, державними, національними та іншими місцевими та груповими інтересами, управління відповідними ризиками, їх попередженням.

Потреба в реструктуризації, суттєвій перебудові всієї системи організації забезпечення життєдіяльності людства стимулювала світову спільноту до

здійснення певних організаційно-управлінських заходів, перегляду форм та інструментів реалізації стратегічних цілей розвитку людства, до пошуку шляхів підвищення ефективності «ланцюга вартості» міжнародного співробітництва в контексті антропоцентричного зсуву пріоритетів розвитку, зміни фокусу глобальної уваги на людський розвиток, на фундаментальні людські цінності і права, перерозподілу першочергових напрямків та оптимізації ресурсів конструктивної міжнародної взаємодії, уваги до якості її змісту. (Під ланцюгом вартості ми маємо на увазі послідовність взаємопов'язаних процесів і дій, спрямованих на створення продукту або послуги, що уможливорює створення доданої вартості через підвищення рівня задоволення стейкхолдерів [55, с. 122] і нарощування культурного капіталу).

Треба зазначити, що, починаючи з 1990 року, зі «Звіту про людський розвиток», принципово зміщується дискурс навколо людського розвитку. Панівним стає антропоцентричний підхід. Акцент змінюється з оптимізації економічного зростання, його урізноманітнення, матеріального достатку (хоча це продовжує бути актуальним і необхідним засобом людського розвитку) на оптимізацію й урізноманітнення людського потенціалу, всього спектру благополуччя людей. Останнє зокрема передбачає зростання і здійснення прав і свобод громадян. Людський розвиток розглядається як « процес розширення можливостей людського вибору, ... розвиток людей за допомогою формування людського потенціалу, здійснюване людьми (шляхом активної участі в процесах, які формують їхнє життя) і для людей (шляхом поліпшення їхнього життя)» [264].

Трансформація способу життя і мислення спільнот з необхідністю змінює смисли і форми їх взаємодії, бачення шляхів та інструментів впорядкування цінностей, інтересів, мотивів, способів самовираження. Відбулися принципові зміни у знаходженні інструментів для створення середовища, яке уможливорює сталий соціально-економічний розвиток, досягнення загального і персонального благополуччя. Виокремлюються базові, глибинні основи і підстави для соціальної консолідації людей. Це – культура і сталість безпечного розвитку розмаїття ідентичностей. Трансверсальний характер культури перетворює її на зв'язуючу

силу ефективної реалізації різних цілей і завдань Сталого Розвитку. Не випадково, в 2022 році одним з завдань ЮНЕСКО, визначеного на Всесвітній конференції з культурної політики MONDIACULT 2022, є адвокація включення, після 2030 року, культури, форм культурного вираження в якості однієї з глобальних цілей сталого розвитку.

Розуміння необхідності інтеграції культури в плани сталого розвитку, в якості стратегічного елемента, є результатом парадигмальних зрушень в сфері міжкультурної взаємодії, міжнародного співробітництва, їх організаційного управління, культурних політик в цілому. Це, в свою чергу, відбулося в контексті якісного розширення концептуального бачення та практичного затвердження їх ролі в розвитку глобального багатокультурного середовища. Модернізується дискурс навколо культури, культурної спадщини, культурних цінностей, культурного різноманіття, культурних прав і свобод, їх фундаментального значення для досягнення спільного та індивідуального благополуччя людей. Оновлюється розуміння того, від чого залежить урізноманітнення форм культурного самовираження, яке значення, в свою чергу, має культурне різноманіття для розбудови єдності глобального суспільного простору, соціальної згуртованості, її ціннісних пріоритетів. Закріплюється розуміння того, що тільки спільними зусиллями, через співробітництво можливі кардинальні зрушення в людському співіснуванні, у всіх його сферах.

Основою нової парадигми організаційного управління сталим розвитком різноманіття світової спільноти є ідея, відповідно до якої культура – це «цінність сама по собі» [158, с. 7], «це набір прав, які, реалізуючись, відігравали різні ролі, і всі вони були вирішальними: вона є механізмом для створення сенсу, ідентичності та спільноти в часи невизначеності та болю; завдяки мистецтву, свободі самовираження та спільним практикам і знанням вона допомагає людям подолати ізоляцію» [280, с. 225]. Що «культура це двигун сталого соціального та економічного розвитку, ... є центральним елементом нової економіки, що рухається креативністю, інноваціями та доступом до знань» [174, с. 3, 15], при цьому - «культурна діяльність, товари та послуги мають як економічну, так і

культурну природу, оскільки вони передають ідентичність, цінності та значення, і тому не повинні розглядатися як такі, що мають виключно комерційну цінність» [79]. Затребуваною стає нова якість результатів взаємодій в сфері культури, їх інноваційність, усвідомлюється її залежність від розробки і запровадження нових напрямків і технологій спільної діяльності, від інновативності, креативності організаційної системи управління цією сферою. В результаті досвіду співіснування різноманітних новоутворених культурних практик, їх взаємодії з усталеними формами культурного життя, затверджується, в якості пріоритетного, релевантного сучасним реаліям людської життєдіяльності, інноваційне знання, збагачується дискурс щодо «суспільства знань» - «суспільств, джерелом розвитку яких є власне розмаїття та власні здібності» [271, с. 17], щодо «знання — серцевини фундаментальної діалектики суспільства» [134, с. 83, 84]. І «пост-індустріальне суспільство організується навколо знання з метою суспільного контролювання й спрямовування нововведень та змін; а це, у свою чергу, започатковує нові суспільні взаємини і нові структури, які мають скеровуватися політично» [12].

Формування, закріплення, утвердження цієї парадигми відбувається в просторі співпраці міжнародних інституцій, системі управління та організації міжкультурного співіснування, його регулювання та впорядкування міжнародними глобальними акторами, такими як ЮНЕСКО, Європейський Союз. Якщо розуміти парадигму як панівну систему ідей і теорій, норм, методів і критеріїв діяльності, яка дозволяє суспільству, через інститути науки і культури отримати певне бачення світу і місця в ньому людини, уможливорює відносно успішне вирішення світоглядних і повсякденних суспільних завдань та проблем, слугує еталоном мислення і пошукової діяльності [110, с.73], то можна стверджувати, що саме практики діяльності міжнародних організацій стають осередком «жорсткого відбору ідей, концептів, фактів, гіпотез, теорій, формуючи ядро нової парадигми» [там само, 82]. Відбувається насичення парадигмального простору ціннісно-нормативним змістом – ідеями, прагненнями, гіпотезами, мотивами, ціннісними орієнтаціями, креативністю, - який (зміст) «удіяльністьюється,

вчинково зреалізовується і осмислюється» як на рівні практики, так і відрефлексовується на рівні теорії [там само, 81].

Світова спільнота, створюючи інституційну структуру впорядкування міжкультурного співіснування, розбудовувала своє життя, в якому культура розглядалася «як сукупність самобутніх духовних, матеріальних, інтелектуальних та емоційних особливостей суспільства або соціальної групи, що ...охоплюють, крім мистецтва та літератури, стиль життя, способи спільного життя, системи цінностей, традиції і вірування» [269]. Це розуміння, в різних формулюваннях, було представлено в Декларації Мехіко щодо політики у сфері культури [ЮНЕСКО 1982], прийнятій в 1982 році на Всесвітній конференції з політики в галузі культури (МОНДІАКУЛЬТ) [77], у звітах Всесвітньої комісії з культури та розвитку «Наша творча різноманітність» 1995 р. [299] та Міжурядової конференції з політики в галузі культури в інтересах розвитку 1998 р., Стокгольм, Швеція [268]. На початку XXI століття бачення культури розширюється, увага акцентується на різноманітні форм культурного самовираження, культурній спадщині, їх значенні для сталої життєдіяльності суспільств, де розмаїття є не тільки репрезентацією культури, але, в якості спільного надбання людства, є каталізатором, ґрунтовним фактором її підтримки і розвитку. Ця тенденція використання такого значення культури зафіксовується вже в 2001 році в Загальній декларації ЮНЕСКО про культурне різноманіття [269], закріплюється в Конвенції про охорону та заохочення розмаїття форм культурного самовираження 2005 року [79]. Послідовно випрацьовується і поширюється наратив про культуру як суспільне благо, яке «сприяє соціальному об'єднанню та вдосконаленню спільноти, виступає джерелом почуття єдності в «розірваному» індивідуалізованому світі, є морально-духовною засадою співіснування безлічі різноманітних культур завдяки спільності оцінок та сприйняття спільних смислів. Відкритий доступ до якісних культурних благ та вільне прилучення до них сприяє змінам в індивідуальній та колективній свідомості громадян, підвищує як рівень освіченості та естетичної компетенції індивідів, так і загальний рівень культури суспільства в цілому. Отже, сфера культури робить життя більш якісним, повноцінним та насиченим» [68, с. 263].

Адвокатуючи такий підхід до культури, співпрацюючи з іншими організаціями, ЮНЕСКО сприяє створенню нового парадигмального простору сучасного культурного співіснування, де співробітництво стає наріжним каменем всієї системи підтримки життєспроможності і розвитку «єдності різноманіття» унікальних культур. Саме в просторі конкретної практичної діяльності міжнародних організацій відбуваються ці парадигмальні зрушення, створюється новий фундаментальний образ культури, культурної спадщини, правила постановки та інтерпретації проблемних питань, викликів сучасним реаліям культурного співробітництва та відповідей на них. Формується бачення оптимальних шляхів і методів співпраці, моделей розв'язання проблем міжкультурної комунікації та співіснування, відповідних інструментів та ресурсів. Відповідні концепти – «це не просто описові поняття, а оперативні поняття. Наші розуміння культури є активним чинником нашого культурного життя... «Реальність» культури в цьому сенсі завжди є наслідком наших уявлень про культуру... Ми повинні пропонувати поняття, які є описово адекватними і нормативно підзвітними, і які, перш за все, прагматично ведуть далі.» [292, с.200].

Використовуючи свій попередній конкретний організаційний та управлінський досвід, ЮНЕСКО рухається не від однієї теорії до іншої, але – через обґрунтування стратегічних цілей, шляхів і засобів їх досягнення до обґрунтування своєчасності та результативності діяльності в певний конкретний період. Програми, стратегічні плани, проекти, доповіді та інші документи, які є своєрідними узагальненими проектами бажаної реальності, це елементи глобальної системи координації пріоритетів процесів міжкультурної взаємодії, заохочення максимально можливого різноманіття акторів до партнерства, солідарних дій заради сталого мирного розвитку. Ця пізнавально-організаційна система, в свою чергу, є способом операціоналізації концептуального знання, накопиченого в масштабах всього теоретико-практичного дискурсу міжкультурного співробітництва і взаємодії. Утвердження цієї парадигми в системі управління та організації міжкультурного співіснування відбувається шляхом формування системи сталої відповідальної співпраці акторів на різних

рівнях і у різних форматах культурного самоствердження, самовиявлення і самореалізації.

Як відомо, «інформація перетворюється на знання, як тільки вона оброблена в розумі індивіда, а знання стає інформацією тільки тоді, коли воно сформульовано і представлено у формі тексту, графіку, слова чи інших символічних форм» [284, с. 109]. Тому, в вищезазначеному дискурсивному просторі особливе місце займають міжнародні документи. В них репрезентуються результати концептуалізації досвідного знання, отриманого міжнародними і державними інституціями. Ці документи є своєрідним концептуальним сценарієм, мовною фіксацією і ретрансляцією культурних смислів співпраці різних суб'єктів на різних її етапах, вони містять уявлення про цінність активностей в системі їх функціонування, про можливості (ресурси, компетенції), які необхідно використати. Це є дуже важливим, адже від того, як визначено, охарактеризовано та представлено об'єкти, суб'єкти діяльності, феномени, процеси, залежить результативність функціонування всієї системи міжнародного культурного менеджменту, в кінцевому рахунку, культурної політики, елементами та акторами якої вони є. Розробка і організація його втілення покладається на культурних менеджерів (від організацій, спільнот – як «колективних менеджерів» до окремих спеціалістів), в професійну компетентність яких включені якості «дискурсивного технолога», який працює в режимі діалогу зі складною системою взаємодії різного досвідного знання (теоретичного і практичного), різних культурних світів, уявлень, ситуативних інтересів.

Визначення окремої особливої значущості, порівняно з іншими, того чи іншого документа ЮНЕСКО і його партнерів – справа не зовсім продуктивна. (Хоча, треба зазначити, що для перших десятиліть XXI століття саме Резолюція Генеральної Асамблеї ООН «Перетворення нашого світу: порядку денного у сфері сталого розвитку до 2030 року» [261], прийнята 25 вересня 2015 року, стала для світової спільноти своєрідною навігаційною мапою оновлення політики управління та організації сфери культури на міжнародному і національному рівнях. Конвенція ЮНЕСКО 2005 року [79] («Про розмаїття форм культурного

самовираження») закладена в основу культурної політики ЄС, зокрема міжнародного культурного співробітництва.) Кожна Конвенція, Декларація, Звіт, План дій є невід'ємною частиною загального процесу закріплення культури, культурного розмаїття, міжкультурної співпраці як найважливішої основи і засобу забезпечення сталого розвитку і безпеки людства. Міжнародні документи – декларація принципів і визначення напрямків культурної політики, тенденцій розвитку інституційної структури управління та організації культурною сферою, стратегій міжнародного співробітництва як простору і засобу культивування потенціалу різноманітних форм культурного самовираження, взаємообміну знаннями в процесі співпраці. Звіти не тільки презентують результати. Але й, що є суттєвим, - досвід спільних дій багатьох різних зацікавлених суб'єктів, акторів з підтримки культури і творчості. В контексті висвітлення різних способів відповідей на виклики глобального і локального масштабів (грунтуючись на даних постійної моніторингової роботи відповідних провідних організацій і установ) пропонуються для розгляду приклади і аргументи щодо можливостей адаптації того чи іншого досвіду до конкретних регіональних та національних реалій.

Таким чином, введення спільної мови у дискурс міжнародного співробітництва «не зводиться до простої термінологічної координації або... до штучного створення нових термінів... Значення його полягає в тому, щоб створювати різні типи ... понять таким чином, аби можна було формулювати значущі пропозиції, що є результатами різногалузевих досліджень» [25, с. 56]. Накопичення світового досвіду створення умов, шляхів та інструментів гармонізації різноманіття взаємодій багатоакторного середовища виявило, що ґрунтовним активом сталого розвитку людства, його перспектив є саме культура, розмаїття форм культурного самовираження. Що дієвим шляхом є їх інтеграція в політичні дії, перетворення саме культурних цілей у спеціальні стратегії та плани дій як світової спільноти, так окремих держав та їх регіональних об'єднань [280, с. 234]. Впорядкування взаємозалежного світу культурних акторів з необхідністю має стратегічний характер, передбачаючи досягнення довгострокових цілей

певними запропонованими обґрунтованими шляхами дій. В цьому контексті «бажана дія є стратегією, котра веде до оптимального чи «кращого» рішення; тобто дією, яка максимізує результат або залежно від оцінки міри ризику й невпевненості намагається мінімізувати втрати» [12].

Підтримка сильного, справедливого і відкритого Порядку денного розвитку складного різноманітного світу потребує зміцнення відповідного глобального лідерства. Для світової спільноти серйозним викликом постало питання активізації та оптимізації діяльності існуючих міжнародних організацій. В основу розгляду стратегії підтримки сталого розвитку людства закладено розуміння необхідності системності багатоманітних трансформаційних змін на різних рівнях і у різних сферах життєдіяльності людських спільнот, реформування самої архітектури міжнародних культурних взаємодій та системи їх організаційного управління. Стратегічний менеджмент, у зв'язку з цим, має справу і зі створенням системи умов, контексту, що спонукає учасників цієї взаємодії до такої активності. Ця активність з необхідністю передбачає осмислений характер не тільки включення у нові зв'язки, але й - формування цих нових зв'язків. Тим більше, що управління і менеджмент в сфері культури спрямовані на організацію життєдіяльності надскладного організму, функціонування якого залежить від кожного з його елементів, самодостатнього у своїй унікальності, неповторності. Тому головним питанням постало те, як формувати спільні цілі, в їх напрямку організувати спільні дії, підтримуючи рівновагу між культурними, соціально-політичними, економічними інтересами локальних спільнот, організацій, державних утворень, при цьому утримувати стратегічні перспективи, поєднуючи стратегічне і поточне оперативне управління на глобальному, регіональному, національному і місцевому рівнях. Одна з відповідей, яка сформульована в сучасних реаліях - «концентруватися на можливостях, а не на проблемах» [32]. Що спонукає до проблематизації результату не з точки зору його недостатності, а з точки зору ресурсного потенціалу для виявлення нових, народжених і об'єктивною реальністю, і самою конкретною інтеракцією, проблем і можливостей їх системного вирішення.

Продуктивність здійснення стратегічного керівництва процесами в сфері культури вимірюється якістю створення креативної екосистеми урізноманітнення культурного самовираження, здатністю надихати і об'єднувати акторів державних і громадських секторів, міжнародного і національного рівнів, з різних сфер – економічних, бізнесових, соціально-політичних і культурних, навколо ідеї сталого розвитку різноманітностей культур, їх єдності. Потреба в креативності, інноваційності, відкритості, людиномірності, культуроцентричності, як домінантних засадах формування екосистеми співіснування різних культурних спільнот, організацій, об'єднань, обумовлена нагальною необхідністю підтримки життєспроможності людства. Остання вимагає вибудовування такого середовища його розвитку, в якому б склалися умови для існування унікальних самоцінних культурних світів, і, разом з цим, саме їх неповторність була б умовою сталості існування цього простору, для створення екосистем, сприятливих для багатоманіття культурного самовираження різноманітних ідентичностей.

ЮНЕСКО накреслюється і пропонується до спільного впровадження тип життєустрою, в якому спільноти, країни можуть побачити, знайти бажане майбутнє і один з шляхів його творення - сприяння «культурним екосистемам, у яких існують нові види співіснування, що ґрунтуються на різноманітності, експериментуванні та уяві, тим самим сприяючи розвитку сенсу та безперервному обміну знаннями на благо окремих осіб, їхніх спільнот і нашої планети» [280, с. 225]. Культуротворчим середовищем, в якому відбувається генерування ідей щодо створення шляхів та інструментів становлення креативної культурної екосистеми став культурний простір функціонування міжнародних інституцій.

Культуротворчість - вироблення «пакета» культурних форм, культурних «цінностей, згідно з якими передбачається ... виконання операцій, дій, процесів, сфер діяльності у стратегічному, тактичному та операційному вимірах» [58, с. 127], розкриття і реалізація творчого потенціалу суб'єктів культури як носіїв, діяльнісних репрезентантів різноманітності самоствердження культурних ідентичностей, їх форм самовизначення, самовираження та самореалізації, взаємодії з культурою, культурною спадщиною – як своєю, так і Іншою.

«Ідентичність формується соціальними процесами. Одного разу викристалізувавшись, вона підтримується, видозмінюється чи навіть переформовується соціальними відносинами»[134, с. 194]. Використовуючи висловлювання П. Козловскі [221], можна стверджувати, що основним простором і засобом реалізації турботи про людський потенціал, способом зростання людського надбання є культурне співробітництво. Як культуротворче середовище, воно – не тільки простір набуття та реалізації знань і навичок саморозвитку різних суб'єктів культури, але й – відповідної зацікавленості і сприяння творчій самореалізації інших акторів в процесі практикування спільних формо- і смислоутворюючих дій. В процесі культурного співробітництва, в процесі обміну певними знаннями, досвідом, відбувається не просто пасивне накопичення останнього, але - перетворення його у власні цінності, орієнтації і наступне активне відтворення на новому рівні взаємодій. Надаються можливості отримати безпосередній стійкий досвід (особистий і суспільний) формування культурного діалогу, культурного самоствановлення, вчитися бути відповідальними унікальностями – як по відношенню до власної, так і Іншої культури, історії – минулої та майбутньої.

Стратегічні дії міжнародної спільноти розгортаються навколо ідеї, що культура є центральною для існування інклюзивних, стійких і сталих суспільств. В свою чергу, культурне різноманіття розглядається як спільна спадщина людства, яку необхідно цінувати і підтримувати, тому що вона є рушійною силою сталого розвитку спільнот [280, с. 29]. Утверджується «загальне розуміння ґрунтовної ролі культури в суспільствах – з точки зору ідентичності, соціальної згуртованості, добробуту та відкритості» [там само, с. 212]. Зміцнення міжнародного багатостороннього співробітництва розуміється як вкрай важливе і складне завдання, яке необхідно постійно вирішувати, щоб окремі суб'єкти світового простору людського співбуття перетворилися на єдине ціле, ту єдність різмаїття, що дозволить впевнено і стало реагувати на виклики нових динамічних багатоскладних реалій. «Цілями міжнародного культурного співробітництва незалежно від того, чи здійснюється воно на двосторонній чи багатосторонній,

регіональній чи всесвітній основі, є: 1. поширення знань, сприяння розвитку обдарувань та збагачення різних культур; 2. розвиток мирних відносин і дружби між народами та сприяння кращому розумінню способу життя кожного з них; 3. сприяння застосуванню принципів, проголошених у деклараціях Організації Об'єднаних Націй...; 4. забезпечення кожній людині доступу до знань та можливості насолоджуватися мистецтвом та літературою всіх народів, брати участь у прогресі науки у всіх частинах земної кулі, користуватися її благами та сприяти збагаченню культурного життя; 5. поліпшення умов матеріального та духовного життя людини у всіх частинах світу» [266]. Специфіка досягнення цілей полягає, також, у тому, що сам процес міжнародного співробітництва є важливою складовою результату взаємодії.

Стратегії міжнародного співробітництва розробляються і оцінюються з точки зору їх долученості до цілісної реалізації глобальних цілей Порядку денного сталого розвитку до 2030 року через інвестиції у культурне різноманіття, у різні форми культурного самовираження, культурні і креативні індустрії, які все більше усвідомлюються як визначальні ресурси розвитку глобальних, національних та інших спільнот. Вирішення цих взаємопов'язаних і багатовимірних завдань можливе завдяки синергії між розвитком міжнародного співробітництва і культурною політикою. Культура поступово закріплюється в якості невід'ємної сфери політики, яка вимагає співробітництва і взаємопідтримки на всіх рівнях взаємодії – від міжнародного до місцевого. За ініціативою ЮНЕСКО відбуваються Міжурядові конференції з культурної політики, Форуми міністрів культури, де просувається бачення і здійснення культурної політики як важливої стратегічної діяльності з підтримки творчості, невід'ємної складової процесів організації соціальної єдності, світоглядної, культурної та політико-економічної деколонізації. У липні 2021 року на Саміті G 20, у Римі, Декларацією міністрів культури [200] підтримка і розвиток культури, культурної спадщини, креативного сектору чітко пов'язуються з необхідністю вирішення загальних питань соціально-економічного і безпекового розвитку суспільств. Але, за останні десятиліття в своїх документах ЮНЕСКО підкреслює, що культурна політика

залишається достатньо ізольованою від інших сфер національних державних політик, тоді як від неї залежить бачення майбутнього, його сенси. Його продуманість, реалістичність допомагає знаходити важелі соціального єднання, солідаризації, дієво відповідати на глобальні виклики. Фіксується нестача культурних пріоритетів і потреб у національних політиках країн, особливо тих, які розвиваються. Це перешкоджає змінам, які для цих держав є вкрай необхідними. В сфері державного планування міжгалузевої кооперації, координації наявна також проблема врахування інтересів та потреб саме культурних акторів.

У зв'язку з цим, один з основних напрямків діяльності ЮНЕСКО в останні десятиліття - це допомога державам у розробці довгострокових стратегій. В якості глобального менеджера Організація працює разом з Європейським Союзом над забезпеченням світової спільноти політичної основи для комплексної взаємодії в культурній сфері, для подолання розбіжностей, не тільки культурних, але й – соціально-економічних, акцентуючи увагу на взаємовизначеності і взаємодоповненості цих аспектів розвитку. Як ключові глобальні партнери, ЮНЕСКО та Європейський Союз співпрацюють над створенням і підтримкою стабільної основи для спільного управління та спільної розробки [280, с. 47] культурної політики, стратегій зі створення стійкого підґрунтя сталого розвитку багатоманітної глобальної спільноти з різноманітним форм і способів вираження ідентичностей.

ЄС є лідером з ратифікації та реалізації Конвенцій ЮНЕСКО. Міжнародні культурні відносини Європейського Союзу зорієнтовуються на «зміцнення усвідомлення життєво важливої ролі культури та її позитивних соціально-економічних наслідків, які вирішують важливі проблеми та виклики на глобальному рівні» [159]. Стратегічним інструментом співробітництва Європейського Союзу в культурній сфері стали, затверджені Радою ЄС, Робочі плани, які, в контексті Порядку денного визначають пріоритети поточних справ і напрямків дій. Для адвокації культурної політики в Європі особлива увага приділяється синергії Робочих планів з розвитку культури з міжнародними та

національними програмами не тільки в сфері культури, креативних індустрій, мистецтва, освіти, але й – регіонального і місцевого розвитку та цифровізації.

Стратегія щодо міжнародних культурних відносин зосереджується на просуванні культурної співпраці з країнами-партнерами за трьома основними напрямками: «підтримці культури як двигуна сталого соціального та економічного розвитку; сприянні культурі та міжкультурному діалогу для мирних відносин між громадами; зміцненні співпраці у сфері культурної спадщини» [174, с.7]. У 2007 році Європейська Комісія запропонувала країнам Союзу «Європейський порядок денний для культури в глобалізованому світі». В наступному, 2008 році, було прийнято Висновки Ради щодо сприяння культурному різноманіттю та міжкультурному діалогу у зовнішніх відносинах, в 2011-му - Резолюцію Європейського парламенту про культурні аспекти зовнішньої діяльності ЄС, в 2014 році - Підготовчу дію Європейського парламенту «Культура у зовнішніх відносинах ЄС». У 2018 році Європейською Комісією розроблений «Новий європейський порядок денний для культури», який визначив стратегічні напрямки організації міжнародних дій навколо взаємодопомоги з просування культурної політики в комплексні програми національного розвитку країн, організації державного регуляторного середовища, в якому б були створені умови для використання ресурсів культури, її творчого початку. Це: «використання сили культури та культурного розмаїття для соціальної єдності та добробуту шляхом сприяння участі в культурі, мобільності митців та захисту спадщини; збільшення робочих місць і зростання в культурному та творчому секторах шляхом сприяння мистецтву та культурі в освіті, просування відповідних навичок та заохочення інновацій у культурі; зміцнення міжнародних культурних відносин шляхом максимального використання потенціалу культури для сприяння сталому розвитку та миру» [158]. В цьому ж, 2018 році, Європейською Комісією було розроблено Європейську рамкову програму дій щодо культурної спадщини. Ціллю її здійснення було розширення аудиторії, ознайомленої з культурною спадщиною Європи, залучення до її

збереження і, таким чином, сприяти зміцненню відчуття приналежності до спільного європейського простору [178].

За даними Департаменту ООН з економічних і соціальних питань [262], для більшості розвинутих країн за останнє десятиліття характерним стає співвіднесення своїх планів національного розвитку з Цілями сталого розвитку. Європейські держави в безпрецедентних кризових умовах вживають відповідні заходи. В своїх звітах такі держави, як Австрія, Німеччина, Словенія, визнають, що надання пріоритету культурі у всі виміри сталого розвитку країн, включення її в якості домінуючого напрямку уваги в національні плани, суттєво вплинуло на підвищення якості життя їх громадян [280, с. 214]. Але, внаслідок такої ж безпрецедентності «реакцій» на ситуації, що складаються, країни потребують допомоги з боку міжнародної спільноти. Підходи та механізми розвитку національних культур, культурного самовираження, що розробляються ЮНЕСКО і пропонуються для реалізації, спрямовані на підвищення рівня самоорганізації держав і спільнот, на заохочення прийняття на державному рівні комплексної інклюзивної культурної політики, яка уможливить втілення культурного розмаїття, самовираження, реалізацію культурних прав, рівного доступу до культурних благ і їх виробництва.

Викликом для ЮНЕСКО, як до глобального стратегічного менеджера з управління розвитком міжнародної співпраці в освіті, науці, культурі, комунікації та інформації, обміном знаннями та вільним потоком ідей для прискорення взаєморозуміння та більш досконалого знання життя один одного, встановлення інтелектуальної та моральної солідарності людства і, таким чином, для сприяння підтримки справжньої культури миру та безпеки [257], є не стільки саме майбутнє людства, скільки його непередбачуваність. Тому відбувається постійна робота з пошуку нових форм, способів та інструментів для зменшення цієї невизначеності.

Історія функціонування ЮНЕСКО пов'язана з її діяльністю в декількох напрямках. Це, по-перше, сприяння врахуванню в стратегіях діяльності міжнародних, міжурядових організацій, в політиках національного, регіонального і місцевого розвитку принципів, які проголошуються в Деклараціях, Конвенціях

та інших міжнародних правових документах, в реалізації державами – учасницями та іншими акторами культурної співпраці Планів дій, які, як правило, розробляються в якості важливого супроводження, доповнення до цих документів. По-друге, - концептуально-стратегічна та нормотворча діяльність зі зміцнення ролі культури у розбудові мирного, безпечного і сталого розвитку різноманітного людства. По-третє, - аналітична та інформаційна діяльність. Четвертий напрямок - організаційна робота з координації дій міжнародних, урядових і неурядових організацій, держав і громадянського суспільства, окремих приватних осіб.

Накопичений попередній різноманітний інструментарій аналізу, стратегічного планування та контролювання потребував постійного оновлення, оптимізації, відповідаючи на постійно зростаючі масштаби новизни змін, які відбуваються в реальному соціокультурному світі. Розроблюються і пропонуються для реалізації, на державному і міжнародному рівнях, моделі співпраці та управління в сфері культури, які б, стимулюючи креативність, інноваційність форм і результатів співробітництва сприяли сталості, а значить – передбачуваності, загальному соціокультурному та економічному розвитку сучасних суспільств, націй, людства, окремих спільнот, мінімізації, в сучасних, вкрай динамічних реаліях, можливих негативних наслідків, ризиків від їх практичної реалізації.

Створення нових моделей співробітництва в сфері культури стало відповіддю на турбулентність (за відомим визначенням П. Друкера) і без того складного світу людського співіснування на глобальному і локальному рівнях. Цей світ охоплюється глобальною мережею «проектів» різних за масштабами і кількістю учасників. Стратегія її функціонування спрямована на створення спільними зусиллями спільних норм і цінностей людського співжиття. Стратегічні способи співпраці - «розумна взаємодоповнюваність» та «відкритий метод координації» - з необхідністю розробляються і впроваджуються через складність як проблем, які потребують невідкладних рішень, так і самої архітектури міжкультурних відносин, її організаційно-інституційного елементу.

Взаємоузгодження співпраці держав, їх культурних інститутів, урядових органів влади на всіх рівнях, громадянського суспільства, місцевих культурних і мистецьких організацій, Європейського Союзу та ЮНЕСКО потребує постійного кропіткого і багатостороннього та спроможного до динамічного реагування на змінність світу управління та менеджменту.

В цьому контексті треба звернути увагу на те, що формування політики в сфері культури, культурної спадщини є сферою відповідальності державних, регіональних і місцевих органів влади. Організації глобального рівня такі, як ЮНЕСКО, Європейський Союз, їх дії пов'язані, перш за все, з розробкою і впровадженням заохочувальних заходів, наданням рекомендацій, з організацією сприяння розробці політик, їх здійснення відповідно до стратегії створення середовища замість стратегії адаптації.

Координація міжнародного співробітництва і державних культурних політик здійснюється через впровадження преференційного, пільгового режиму, який розглядається як важлива частина культурного співробітництва. Особливо це стосується впровадження розвиненими країнами політики преференцій для країн, що розвиваються – в різних формах – від прямої допомоги, технічної, організаційної, фінансової, державним установам до програм спільного виробництва, розвитку національних культурних індустрій, культурної інфраструктури, підтримки митців і працівників культури. В цьому плані показовим є діяльність Німеччини в розбудові кіноіндустрії Азії, Африки, Близького Сходу, Латинської Америки та інших регіонів світу. Такі складні завдання потребували співпраці багатьох організацій, з різним функціоналом. Серед них - Міністерство закордонних справ Німеччини, Гете-Інститут, Берлінський міжнародний кінофестиваль (Berlinale), Німецький федеральний культурний фонд, Всесвітній кінематографічний фонд Берлінале, окремі німецькі продюсери [280, с. 177].

В контексті переплетення домінуючих в сучасних реаліях ціннісного, когнітивного та прагматичного підходів до культури, в арсенал методів управління в цій сфері були включена партисипативна модель. Партисипативне

управління передбачає співробітництво партнерів на всіх етапах культурного виробництва – від планування до оцінки реалізації управлінських і організаційних рішень. Зміни в організації системи співробітництва пов'язані з урізноманітненням спектру участі в прийнятті рішень, їх втіленні на всіх рівнях – глобальному, національному і субнаціональному, зі стратегіями на розширення повноважень всіх культурних акторів – від партнерів співпраці до консультантів. Співпрацюючи з глобальними міжнародними акторами, держави мають можливість і право (що підтверджено взаємозабов'язаннями міжнародних угод) бути самостійними у політичних і адміністративно-організаційних рішеннях в сфері культури, у вирішенні того, що і як підлягає захисту і збереженню як національне надбання, у визначенні необхідної допомоги від державних і світових партнерів. Разом з цим, береться за обов'язання узгоджувати державні плани національного розвитку з основними положеннями, принципами і стратегіями, прийнятими на рівні ООН та ЄС.

Стратегічними партнерами стали субнаціональні та місцеві органи влади і громадське суспільство. Нові механізми співпраці розробляються відповідно до впровадження політики децентралізації управління культурною сферою. Управлінсько-організаційна діяльність в сфері культури – не тільки і не стільки вертикальне керування діями і взаємодіями міжнародних акторів. Втілення партисипативного підходу до співпраці в сучасних реаліях має попередній досвід співучасті на рівні обміну думками, ідеями, менеджерськими технологіями. Це засвідчують різноманітні, великі за обсягом наукові, дослідницькі, нормативно-правові, концептуально-стратегічні документальні ресурси. XXI століття стало часом, коли такий тип участі у співробітництві з необхідністю впроваджується в повсякдення культурних практик – інституційних, міжособистісних, міжнародних.

Держави спонукаються сприяти впровадженню, замість моделей субординації, моделі субсидіарної участі, взаємодії. Субсидіарність передбачає надання можливостей в реалізації прав і відповідальності місцевим спільнотам, організаціям щодо визначення форм, ресурсів, необхідних для вирішення

актуальних, на їх думку, завдань щодо розбудови їх культурного життя. Грунтівна роль у просторі управління культурою, захисті культурної спадщини, виробництві різноманіття форм культурного самовираження надається громадянському суспільству. Реалізація його потенціалу вимагає, в свою чергу, партнерської взаємодії з органами державної влади. Співучасті у визначенні пріоритетів, принципів взаємодії, в управлінні спільним виробництвом культурного контенту різного характеру і форми. Така співпраця є формою і засобом адвокації культурного розмаїття, свободи творчості всередині країн. Від формування стійких механізмів участі громадянського суспільства в управлінських рішеннях, контролі за їх виконанням залежить рівень солідаризації, довіри всередині країн і в міжнародному просторі. Принципи відкритості, прозорості управління, підзвітності і співпраці, на яких ґрунтується партисипативне управління за участю громадянського суспільства, уможливають розбудову нової, діалогічної за своїм характером, системи міжнародного впорядкування, знаходження шляхів і засобів втілення стратегій сталого розвитку у місцевий контекст. В цьому напрямку відбуваються позитивні зрушення у вибудовуванні і реалізації державних підходів європейських країн до планів розвитку місцевого культурного сектору. Це фіксується у їх періодичних звітах ЮНЕСКО а також - у Глобальних звітах їх міжнародних об'єднань.

Прикладом активної інституалізації партисипативного управління в культурній сфері стала Хорватія. Функціонуючі міські соціокультурні центри Загреба, Карловаць, Лазареті, Пули, Рієки, Спліту, Чаковця створюють громадянські альянси, дорадчі органи при міських адміністраціях. Між ними і органами місцевої влади розподіл відповідальності і прийняття рішень щодо культурного життя місцевих спільнот, місцевого ландшафту формалізовано відповідними угодами. Хорватський досвід, за підтримки ЮНЕСКО, Міжнародного фонду культурного розмаїття, Хорватського фонду «Kultura Nova» опрацьований і представлений у відкритому доступі для світової спільноти у вигляді посібника «Зробимо це разом. Практики та тенденції партисипативного управління в культурі в Республіці Хорватія». Вищезазначені фонди надали

спільне фінансування проєкту «Підходи до партисипативного управління інституціями культури», завдання якого було розробка різних моделей партисипативного управління в сфері культури, обмін знаннями (через написання посібників, проведення тренінгів, навчальних сесій, семінарів) щодо найкращих практик спільного управління організаціями, їх функціонуванням на різних, міжсекторальних, міжвідомчих та міжнародних, рівнях. В країнах і поза ними. [256]

Партисипативний метод співпраці розповсюджується на діяльність та організацію спільних регіонально-зорієнтованих взаємодій таких інституцій, як фонди. Вони не тільки розбудовують культурний обмін, взаємодію організацій громадянського суспільства, як це здійснює, по відношенню країн Середземноморського регіону, за підтримки ЄС, Фонд Анни Лінд (Anna Lindh Foundation). Так, спільним культурним проєктом Латвії, Литви та Естонії стало створення Балтійського культурного фонду, основний напрямок якого – сприяння регіональному співробітництву в сфері культури, проведення спільних культурних заходів, спрямованих на підтримку інтернаціоналізації культур балтійських країн, їх адвокація всередині і за межами регіону. Управління фондом періодично передається одному з національних культурних фондів країни Балтії.

Партисипативний підхід в міжкультурній взаємодії поширюється на сферу організації захисту культурної спадщини. Реалізуються багатонаціональні міждисциплінарні проєкти, які залучають до співпраці громадянське суспільство, регіональні та місцеві владні структури. Їх спільна діяльність організовується на випрацьовування рішень щодо збереження та управління культурною спадщиною, у зв'язку з цим, на підтримку досліджень та впровадження інновацій в цій галузі.

Так, з вересня 2022 року, за фінансуванням Європейської Комісії, Рамкової програми Horizon Europe, реалізується проєкт ARCHE (Альянс з дослідження культурної спадщини в Європі) [203]. В ньому співпрацюють 24 партнери, які представляють 18 країн Європи. Альянс – це координаційна мережа партнерів з науково-дослідницької співпраці по збереженню культурної спадщини. Обмін

знаннями визначений розумінням складності викликів і, відповідно, потребою в мультидисциплінарності компетенцій, зокрема, для вирішення завдань менеджерським складом а також для ефективного здійснення політики на місцях. В межах Альянсу до партнерської співпраці залучаються інші мережі в сфері культури, окремі дослідники і менеджери-практики. Їх співробітництво є частиною широкомасштабного напрямку дій щодо об'єднання ресурсів культурної спадщини, мистецтва, креативних індустрій та структур міждержавного і державного управління. Цей підхід зорієнтував міжнародну спільноту на створення таких інституцій, які б стимулювали обмін знаннями між максимально можливою кількістю суб'єктів захисту і збереження культурної спадщини – професіоналів практиків, дослідників – науковців, установ держав – членів Організацій, їх асоційованих країн, окремих представників громадянського суспільства, залучаючи їх до співпраці. Створюються організаційні структури, переважно мережевого типу, в яких всі зацікавлені актори долучаються до створення стратегій розвитку, його дорожніх карт, розробки і втілення інновацій.

Системність такого (партисипативного) підходу підтверджується тим, що світова спільнота прийняла до уваги «ноу-хау» Ради Європи, Комітет міністрів якої, в 2005 році, у Фару (Португалія), прийняв Рамкову конвенцію про цінність культурної спадщини для суспільства (Конвенція Фаро). Перш за все, це стосується саме розгляду спадщини у її зв'язку з громадами та суспільством, постулювання визнання того, що об'єкти та місця важливі через значення та використання, які люди надають їм, і цінності, які вони представляють. Конвенція Фаро стимулювала пошуки творчих шляхів розвитку та управління активами спадщини громади за активної участі громадянського суспільства та затвердження принципу спільної відповідальності. Зверталася увага на те, що громадські ініціативи дозволяють установам і громадам розвивати спроможність приймати рішення та керувати процесами розвитку, гарантуючи, що спадщина робить внесок у соціальну, культурну та економічну динаміку громад [160]. Інтегрована, мультидисциплінарна та партисипативна модель управління змінами культурного ландшафту пропонується в якості основи.

У парадигмальному просторі менеджменту в сфері культури пропонується впроваджувати в культурному управлінні політику «відкритого уряду», яка дозволить «підвищити суспільну довіру та сприяти громадянським інноваціям шляхом поєднання аспектів участі, прозорості та підзвітності» [280, с. 137]. Політика «відкритого уряду», практики відкритих даних (які впроваджують в систему взаємодії принципи міжнародної Хартії відкритих даних (The Open Data Charter (ODC)) [190], прийняті на даний час більше ніж 150 урядами та організаціями світу) – глобальний ресурс підтримки культурного розмаїття, культурного діалогу і міжнародного співробітництва. З одного боку, уряди країн та інші зацікавлені сторони мають можливість отримувати широкий обсяг різноманітної – соціальної, економічної, культурної – інформації. Разом з цим, це також інструмент моніторингу роботи урядових структур громадянським суспільством а також – платформа для їх конструктивної співпраці.

Щодо моніторингу, то треба зазначити, що якість «конструювання» реалій та перспектив сталого розвитку багатокультурного світу визначається якістю оцінки змін, дійсних і можливих драйверів цих змін, визначення головних тенденцій, минулих прорахунків та обмін найкращими практиками, встановлення своєрідного фільтру людських та організаційних можливостей національних і транснаціональних дій. Тому, зміцнення систем моніторингу, статистики та інформації для міжнародної спільноти стало шляхом вирішення проблеми надійних систем вимірювання даних, пов'язаних з культурою. Змінився сам підхід до відслідковування, збору статистичних даних: переходити від оцінки того, «що суспільства вимірюють, до вимірювання того, що вони цінують» [280, с. 221].

Система моніторингової діяльності розробляється таким чином, щоб було можливим відслідковувати втілення стратегій, сформульованих в Конвенціях, у відповідності з Цілями тисячоліття, які було визначено в Декларації ООН 2000 року [260], а потім – з Цілями сталого розвитку, Порядку денного до 2030 року, означеними Резолюцією Саміту ООН в 2015 році [261]. Країни-підписанти цих та інших угод, документів, наприклад, Конвенції про охорону та заохочення розмаїття форм культурного самовираження (Париж, 2005 рік), взяли на себе

забов'язання звітувати про заходи, які ними здійсненні в межах їх країн а також на міжнародному рівні. За проханням Керівних органів Конвенцій, їх підписанти надають звіти про свою діяльність впродовж певного часу. На основі аналізу звітів було зацентровано увагу, на відсутності необхідного розвитку місцевих систем моніторингу культурних процесів і управління ними. Це вплинуло на наявність (в різних країнах різного ступеня) маргіналізації культури в державних і місцевих стратегіях розвитку. Тому ЮНЕСКО адвокатуючи просування культури, культурної спадщини і творчості в національні політики, організує спільну роботу над підвищенням якості відстеження виконання цього стратегічного завдання. Для цього організується робота системи спостереження, відслідковування і надання рекомендаційної інформації щодо реалізації Порядку денного сталого розвитку ООН, проблем і прогресу на шляху інтеграції культури в національні, регіональні та міжнародні політики сталого розвитку. Цьому сприяло, зокрема, створення ЮНЕСКО такого моніторингового інструменту як щомісячний Трекер «Культура і державна політика» [281], в якому представляються результати політичних та організаційних дій, національного і регіонального рівнів, у зміцненні ролі культури в розбудові міжкультурного діалогу і сталому розвитку суспільств.

На Форумі міністрів культури, ЮНЕСКО, в 2019 році, в контексті обговорення проблем вдосконалення державної політики, механізмів та інструментів його ефективності, було представлено індикатори «Культура 2030» [277], які запропоновано використовувати для вимірювання та моніторингу дій з підтримки трансверсальної ролі культури в розвитку суспільств. Розроблені ЮНЕСКО індикатори «Культура для розвитку» [273] стали для багатьох країн світу, їх об'єднань, інструментами оцінки активів власної культури в процесах національного розвитку. За допомогою фактів і цифр демонструється реальний внесок культури (за умови її включення в національні стратегії та плани розвитку) в соціально-економічний прогрес країн, зростання добробуту їх громадян. Надається перелік індикаторів, які містять інформацію щодо актуальності тих чи інших заходів для кожної групи зацікавлених сторін.

Цю ініціативу підтримав Європейський Союз, включаючись в процес поширення, впровадження цих індикаторів. В результаті, в межах такої співпраці започатковується спільна програма «Мережа експертів з управління культурою в країнах, що розвиваються: створення нового нормативно-правового середовища для культурних і креативних індустрій і співробітництва Південь-Південь» [276]. Створюється платформа співпраці науковців, менеджерів, держслужбовців, які мають досвід дослідницької і практичної роботи в культурному секторі, творчих і креативних індустріях. Вони надають консультативну та іншу допомогу країнам та організаціям, що її потребують. Організатори цієї співпраці регулярно працюють над оновленням цієї мережі, розуміючи складність, специфічність експертної діяльності в галузі культури. Відбувається постійна диверсифікація представництва спеціалістів за географічною та гендерною приналежністю, за сферою знань. При Європейській Комісії працює статистичне бюро, Евростат (Eurostat). Утворений ще в 1959 році як Статистичний офіс Європейських Співтовариств, у 2000-ті роки, з часів Маастріхтського Договору 1992 року, він став важливою аналітичною та організаційною складовою системи моніторингу реалізації країнами Євросоюзу Порядку денного ООН зі сталого розвитку. Основним джерелом інформації для статистичних висновків є вищезгадані звіти, які подаються ЮНЕСКО її учасниками, зацікавленими Сторонами, партнерами зі співпраці.

В результаті постійного моніторингу, аналітики стану культури окремих суспільств, регіонів, культурної політики держав і менеджменту, ЮНЕСКО та її партнери засвідчили, що досягти стратегічного завдання – забезпечення розвитку культури, культурного різноманіття, його захист, як і гарантія різних можливостей його збагачення, можливостей доступу до цього багатоманіття – можливо здійснити лише спільними зусиллями, від місцевого до міжнародного рівня. Світова спільнота спроможна досягти поставлених цілей, якщо це буде відбуватися стало, одночасно, збалансовано. Що потребує сталої і стійкої системи управління та організації багатосторонніх дій різноманітних акторів в сфері культури.

## **2.2 Співпраця в системі адвокації розмаїття форм культурного вираження: досвід Європейського Союзу.**

Сучасний етап культурного та цивілізаційного розвитку людства характеризується динамізацією, ускладненням та урізноманітненням взаємодії культур. Проблема конструктивного діалогу останніх стає головною на міжнародній арені, особливо в час, коли нагальними постають не тільки сталий розвиток земної спільноти, але й її фізичне і духовне виживання в цілому [37, с. 62]. XXI століття - простір реалізації європейської культурної політики з відповідними стратегіями і методами управління і менеджерської діяльності – це простір постіндустріального суспільства з характерними тенденціями як інтернаціоналізації культури, так і процесами глокалізації. Крім того, це суспільство, що ґрунтується на знанні з превалюванням інформаційних технологій. У цьому новому світі принципово змінюються склад і якість суб'єктів культурної політики, зокрема, її акторів – менеджерів культури. Для культурної політики більшості європейських країн в останні роки характерно прагнення до досягнення загальних цілей, а саме: підтримка культурної ідентичності, культурного розмаїття, творчої активності, участі громадян у культурному житті. Крім того, значно розширюється і урізноманітнюється коло зацікавлених учасників культурно-політичного життя. Держава перестає бути єдиним визначальником культурної політики. З'являється велика кількість інших суб'єктів, з інтересами яких вона повинна рахуватися заради плідної співпраці і мирного співіснування.

Але така ситуація розуміння важливості створення саме загального європейського культурного простору існувала не завжди. Протягом більшої частини історії Європейського Союзу це розглядалося скоріше як доповнення до проблем економічних, політичних, оборонних та інших. Проблемам, що виникають в культурній сфері, не надавалося належного значення, незважаючи на прийняття ще в 1954 році Європейської культурної конвенції, яка проголошувала необхідність вживати належні заходи для захисту культурної спадщини Європи і забезпечувати доступ до об'єктів, які мають культурну

цінність [87]. Розуміння ролі культури і необхідності культурної інтеграції стало зростати тільки з поступовим зміщенням пріоритетів суспільного розвитку з чисто економічних на політичні і соціально-культурні.

Формування принципів і засад культурної політики Європейського Союзу мало попередню історію усвідомлення значення культурних чинників стратегічного розвитку як окремих країн, так і їх об'єднань. Хоча затвердження необхідності спільних дій в межах економічного союзу шести європейських країн відбулося ще в 1951-1958 рр., перші кроки (у вигляді плану культурної діяльності Європейської Комісії) в сфері культурно-політичної діяльності зроблені лише в 1977. Спільний гуманітарний простір країн Європи починає будуватися об'єднаними діями Європейського соціального фонду та Європейського фонду регіонального розвитку, які надавали фінансову допомогу різним заходам у культурній сфері (зокрема літературні переклади, творчі стипендії та ін.), особлива увага починає приділятися охороні культурно-історичної спадщини. З моменту підписання Маастріхтського договору (Maastricht treatment) (1992 р.), культурна політика стає одним з головних напрямків діяльності Європейського Союзу.

Третє тисячоліття відкрило новий етап в гуманітарній стратегії Європейського Союзу, коли було поставлено завдання побудови конкурентоспроможного в світі суспільства з динамічною економікою, заснованою на знаннях («Лісабонська Стратегія» 2000 р.). Після розгляду Європейською Радою результатів реалізації цієї програми «економіки знань» в 2005 році була розроблена нова редакція Лісабонської програми.

2005 рік для світової та європейської спільноти став початком нового етапу вирішення стратегічних завдань людського співбуття. В цьому році було прийнято важливі міжнародні документи (Всесвітня доповідь ЮНЕСКО «До суспільств знань» та Конвенція про охорону та заохочення розмаїття форм культурного самовираження), в яких джерелом розвитку «суспільств знань» визначається власне розмаїття та власні здібності [271]. Культурне розмаїття розглядається в якості невід'ємної характерної риси людства, яка є загальною

спадщиною людства, що необхідно цінувати й зберігати на благо всіх. Воно (культурне розмаїття) створює багатий і різноманітний світ, який розширює діапазон вибору та сприяє людським можливостям і цінностям, будучи, отже, рушійною силою сталого розвитку для громад, народів та націй [79]. З 2002 року 21 травня проголошено Всесвітнім днем культурного розмаїття в ім'я діалогу та розвитку. ЄС створена спеціальна структура, функціонування якої з 2010 року зосереджено на фінансовій підтримці різноманіття форм культурного самовираження - Міжнародний фонд культурного розмаїття (International Fund for Cultural Diversity, IFCD) [211].

Культурне розмаїття «втілюється в унікальності та множинності ідентичностей і культурних проявів народів і суспільств, що утворюють людство, ... зміцнюється вільним потоком ідей, ... живиться постійними обмінами та взаємодією між культурами» [79]. Воно складає «розмаїття форм, за допомогою яких культури груп і суспільств знаходять своє вираження. Ці форми самовираження передаються всередині груп та суспільств і між ними. ... Культурне розмаїття виявляється не тільки через застосування різноманітних заходів, за допомогою яких культурна спадщина людства виражається, розширяється й передається, а й через різні види художньої творчості, виробництва, поширення, розподілу та споживання продуктів культурного самовираження, незалежно від засобів і технологій, які використовуються» [там само]. Формами культурного самовираження є «ті форми самовираження, які є результатом творчості окремих осіб, груп і суспільств і мають культурний зміст» [там само]. Цей підхід корелюється з раніше поставленою проблемою і завданням розвитку людського потенціалу, розширення багатства людського життя Програмою розвитку ООН (ПРООН) [263; 264].

В новій парадигмі людського співжиття, його організаційне управління передбачає, що національне планування сталого розвитку безпосередньо пов'язане з націленістю на підтримку форм культурного самовираження. Разом з цим, якість, реалістичність національних планів напряду пов'язується з рівнем інтеграції різноманіття цих форм в усі виміри розвитку національних і

субнаціональних структур. Формується не тільки новий тип мислення про різноманіття культур, їх права на унікальність, про необхідність сталого розвитку їх єдності. Відбувається трансформація самої системи управління цим розвитком, яка спрямовується на організацію процесу інвестування культурного капіталу учасників співробітництва в будівництво спільного світу культурних різноманітностей.

За останні десятиліття дії Європейського Союзу як глобального актора міжнародної кооперації навколо вирішення проблем миру, безпеки, сталого та інклюзивного розвитку визначені кардинальними змінами в розумінні шляхів і ресурсів досягнення позитивних зрушень у підтримці діалогічного, відкритого життєустрою світової спільноти, розвитку шляхів і форм взаєморозуміння і взаємодій між народами і спільнотами. Ці зміни торкнулися підтримки культури як двигуна сталого соціально-економічного розвитку, сприяння культурі та міжкультурному діалогу для мирного співіснування і зміцнення співпраці у сфері культурної спадщини. У зв'язку з цим, визначено стратегічні цілі дій ЄС – сприяння сталості міжкультурного діалогу, різноманітності форм культурного самовираження і захист прав людини, а також – завдання та шляхи їх досягнення: виховання взаємної поваги та міжкультурного діалогу, сприяння культурному різноманіттю та повазі до прав людини, забезпечення поваги до взаємодоповнюваності, заохочення наскрізного підходу до культури, інкорпорації культури в національні плани розвитку, сприяння розвитку культури через існуючі рамки співпраці, посилення європейського співробітництва (зокрема між державами-членами ЄС і представництвами ЄС) і міжкультурні обміни для сприяння різноманіттю культури Європейського Союзу. [174]

Особливість місії культури у створенні єдиного європейського гуманітарного простору на організаційно-політичному рівні виявляється у принципі субсидіарності, який визначає сфери компетенції ЄС як спільноти і її окремих держав-членів з відповідними урядовими установами і системою законодавства. Це пов'язано, насамперед, з розумінням культури як національного, етнічного і регіонального явища і, як наслідок, - культурна

політика є сферою компетенції і відповідальності перш за все національних владних інститутів держав-членів ЄС. Тоді як діяльність Європейського Союзу в цій галузі є доповнюючою та інтегруючою, сприянням взаємообміну досвідом.

В основу взаємодії між державами – членами ЄС закладений «відкритий метод співпраці» [175]. Його використання спрямовано на заохочення обміну знаннями щодо розробки політики, підходів фінансування сектору культури, пріоритетів, форм і засобів співробітництва. Цей метод реалізується у співпраці на рівні взаємодій Європейської Комісії, ЮНЕСКО та інших міжнародних організацій. А також – між ЮНЕСКО і 194 країнами – членами та 12 асоційованими членами; між Європейською Комісією і 27 державами – членами Європейського Союзу. Це не тільки підхід, спосіб, що реалізується у взаємодії акторів в сфері культури. В межах ЄС, під куруванням Європейської Комісії, створено міждержавну організаційну структуру - The Open Method of Coordination, ОМС, (Відкритий Метод Координації) [183], функціонування якої пов'язано з координацією різних спільних активностей. Зокрема, спрямовано на вироблення спільної експертної думки професіоналів з питань культури, мистецтва, культурної спадщини, культурної політики, розвитку підприємництва та інновацій в цих сферах.

Діяльність експертних команд держав-членів, створених Європейською комісією в контексті Відкритого Методу Координації (ОМС), організаційно оформилася також в структуру - Європейську експертну мережу з питань культури (EENC). Створена у 2020 році, вона об'єднала вчених, професійні знання яких спрямувалися на консультування та підтримку Європейської комісії в аналізі політики та реформ у сфері культури та культурної спадщини, у розгляді їх наслідків на національному, регіональному та європейському рівнях, на надання та експертну оцінку найбільш релевантних даних, що охоплюють різні виміри культурного сектору. Їх висновки та рекомендації у вигляді Планів роботи в культурних і креативних секторах, посібників, аналітичних звітів (що стосуються зміцнення стійкості управління спадщиною, культурного туризму, аудіовізуального сектору, державної політики в сфері культури, інклюзії та

цифровізації в розвитку культурних інституцій та мистецьких організацій, розширення аудиторії споживачів та виробників культурних продуктів та послуг) [175] поширюються по всій Європі та по за її межами для обміну знаннями. Обмін, в свою чергу, сприятиме залученню культури, її ресурсів до сталого розвитку в якості його «м'якої», але - рушійної сили.

Досвід Євросоюзу засвідчує, наскільки ефективність культурної політики безпосередньо залежить від якості управління і менеджерських зусиль, які передбачають, зокрема, відбір саме таких форм і механізмів, які є найбільш прийнятними за своєю соціальною ціною і результатами. Ця соціальна ціна визначається спроможністю підвищувати рівень взаєморозуміння і консолідованості членів європейської спільноти. (Що, як засвідчують сучасні реалії, стає все більш складною проблемою.) Задля здійснення подібних соціально значущих інтелектуальних і практичних дій ЄС створені інституції, діяльність яких спрямована на підтримку і популяризацію європейських цінностей, мов і культур.

Провідна роль в організації, координації, поширенні і зміцненні міжнародного діалогу народів, культур, цивілізацій в ім'я миру належить таким інституціям ЄС, як Європейська Комісія та Європейський Парламент. Під їх керівництвом в межах культурної політики визначаються стратегії та пріоритети розвитку у сферах інформації, соціальної комунікації, освіти, науки та культури з орієнтацією на досягнення реальних результатів у міжнародному культурному взаєморозумінні та згуртованості. Останнє з необхідністю передбачає (що зафіксовано в програмних документах організацій) пізнання, усвідомлення й визнання своєрідності культурного обличчя різних народів, що, в свою чергу, неможливе без глибокого знання культури і соціуму власного народу. У зв'язку з цим відбувається розгортання в різних сферах культурного співробітництва програмно-проектних та інших ініціатив, безпосередньо пов'язаних з переосмисленням взаємодії спільнот з культурною спадщиною, як своєю, так і інших народів. Культурна спадщина плекається як спільне джерело пам'яті, розуміння, ідентичності, діалогу, єдності та творчості. Охоплюючи широкий

спектр ресурсів, успадкованих з минулого, у всіх формах і аспектах, вона включає пам'ятники, місця, ландшафти, навички, практики, знання та прояви людської творчості. Колекції, які зберігаються та якими керують державні та приватні установи, такі як музеї, бібліотеки та архіви, а також кіноспадщина також є частиною культурної спадщини. В останні десятиліття, поряд з матеріальною і нематеріальною складовими спадщини важливим об'єктом захисту і збереження розглядається її цифровий контент.

Затверджується бачення культурної спадщини саме як прояву культурного розмаїття, що передається від попередніх поколінь, в якості ґрунтового ресурсу для сталого культурного, соціального, екологічного та економічного розвитку [159]. Діючи в цьому напрямку, ЄС активно взаємодіє з Радою Європи. Сформульовані Радою Європи в Рамковій конвенції про цінність культурної спадщини (Конвенція Фаро, 2005 року) основні принципи і цілі - посилення ролі громадянського суспільства та громад в управлінні культурною спадщиною як способу просування прав людини та демократії, заохочення до практичної реалізації інклюзивних, перспективних, більш інтегрованих, стійких та міжгалузевих підходів до культурної спадщини, орієнтованих на людей, сприяння інноваційним моделям спільного управління та управління спадщиною [161] - реалізуються в масштабному міжнародному проєкті «The Faro Way: розширена участь у культурній спадщині» («The Faro Way: enhanced participation in cultural heritage»), в організації Європейського року культурної спадщини 2018, Днів європейської спадщини. Розроблюються і впроваджуються міждисциплінарні програми стратегічного характеру, розраховані на довгострокову перспективу. ЄС фінансує розвиток культури, культурного співробітництва, збереження культурної спадщини через масштабні довгострокові програми «Culture and Creativity», «Erasmus+», «Horizon («Horizon 2020», «Horizon Europe»)), «Citizens, Equality, Rights and Values (CERV)».

Окремим напрямком співробітництва Європейського Союзу та ЮНЕСКО, який, внаслідок загострення соціально-політичної ситуації в світі, все більше актуалізується, - це спільна робота над урізноманітненням і реалізацією

механізмів швидкого реагування для захисту культурної спадщини в регіонах і країнах, які потрапляють від військової агресії а також – від руйнівних наслідків кліматичних змін.

Злагодження співробітництва, співпідтримки вже працюючих акторів доповнюється роботою над системним залученням нових ресурсів – від технологій до фінансів. Це дозволяє бути організаційно динамічними й ефективними. Міжнародними та європейськими організаціями до спільної роботи залучаються експерти, їх знання та досвід використовуються як для оцінки заповдіяної катастрофами та війнами шкоди культурній спадщині, так і шляхів і засобів відновлення, реконструкції зруйнованих культурних пам'яток та територій, збереження нематеріальної спадщини. До цієї взаємодії долучений, наприклад, Регіональний фонд ЄС, Служба управління надзвичайними ситуаціями Copernicus (через Copernicus Європейським союзом було надано ЮНЕСКО супутникові зображення об'єктів культурної спадщини, що потребують термінового захисту).

Участю к проектах з популяризації культурної спадщини стимулюється підвищення культурної інформованості, толерантності, взаємоповаги і взаємозацікавленості Розроблюються нові моделі та засоби її популяризації, підтримується мультидисциплінарність спільного виробництва, креативність ко-продукції, її технічної реалізації. Наприклад, проєкт HERITART об'єднав партнерів з європейських країн навколо створення перформативних практик у форматі мистецьких вистав, фестивалів виконавського мистецтва з використанням сучасних технологій – відеомапінгу, світлового дизайну – на територіях археологічних пам'яток, в місцях культурної спадщини. Цей проєкт також є одним з багатьох прикладів того, що навчально-методичні, експертні рекомендації, практичні поради і пропозиції з менеджменту в сфері культури, зокрема культурної спадщини, - результат обміну знаннями не тільки з боку глобальних міжнародних інституцій. Організація останніми системи підтримки проєктної діяльності, кооперації партнерів з різних країн здійснюється таким чином, щоб в якості складових результатів проєктів було передбачено форми

обміну практичним, зокрема, менеджерським, досвідом, який би був корисним інструментом для професіоналів в різних сферах культури. Так, HERITARTом створена база даних найкращих мистецьких менеджерських практик, запропоновані для спеціалістів моделі організації культурних подій.

Щодо взаємообміну знаннями, то, поряд з співтворчістю, рівним партнерством і взаємоповагою, він закладається в основу співробітництва. Форми обміну знаннями різноманітні: проєктна діяльність, конференції, семінари, дослідження, формальні і неформальні зустрічі представників державних установ та громадських організацій, експертна робота. Обмін знаннями, ресурсами і досвідом організаційно засновується на принципі «розумного взаємодоповнення та підсилення». Щоб уникнути дублювання функцій і активностей, задля забезпечення узгодженості міжнародних і національних політичних дій організуються постійні зустрічі, консультації.

За участю та куруванням Європейської Комісії створюються спільні європейські платформи для обміну знаннями. ЄС фінансується Cultural Relations Platform, проєкт дослідження розвитку культурних і креативних секторів у всьому світі, надання експертної підтримки планам розвитку ЄС в сфері культури, міжнародних відносин на основі обміну інформацією та знаннями практиків культури. В міжнародних межах, на початку 2010-х, за фінансової допомоги Європейської Комісії, реалізується Глобальна ініціатива з підтримки практик відкритих даних – OpenGLAM («GLAM» - галереї, бібліотеки, архіви та музеї.) Вона залучає установи, організації, окремих людей до створення простору співпраці з відкритого доступу до цифрової спадщини. Бажаючі обмінюються знаннями щодо проєктних ініціатив в культурній сфері, з захисту культурної спадщини, допомагають у професійному навчанні, оприлюднюється інформація з документування нематеріальної спадщини. В центрі професійних дискусій, які відбуваються на цій платформі, опиняється проблема захисту інтелектуальної власності, етики обміну культурними знаннями. При взаємодопомозі і взаємонавчанні увага приділяється складності цього обміну, наявності культурних, соціальних та особистих обмежень оприлюднення інформації. До цієї

практики залучено багато акторів. Зокрема, освітнє, інформаційне, науково-дослідницьке поле співпраці толеруються Міжнародною федерацією бібліотечних асоціацій та установ (International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA)) [209]. Федерація, надаючи бібліографічні, інформаційні та аналітично-дослідницькі послуги, кооперуючи дії та функціонування бібліотечних закладів, долучає їх до реалізації політики рівного доступу до проявів культурного самовираження.

Спільним масштабним проектом Гете-Інституту, Європейського культурного фонду, Міжнародної мережі сучасного виконавського мистецтва (IETM) та Університету Сієни (Італія), який ініціював створення унікальної платформи міждисциплінарної міжкультурної співпраці, розширення контактів, знань культурних діячів, практиків – професіоналів зі всього світу, розвитку навичок протягом усього життя стала «Cultural Relations Platform». В процесі реалізації цієї ініціативи була запроваджена, в свою чергу, інноваційна та інтерактивна програма навчання, міжсекторальних професійних контактів – «Програма глобальних культурних зв'язків» (GCRP).

Прикладом системної організації обміну науковими ідеями та ресурсами завдяки співпраці різних професіоналів та інституцій стала Європейська асоціація дослідників культури (ERICarts Network), яка об'єднала до співпраці (теоретичні та прикладні дослідження, моніторинговий аналіз, консультації) експертів з науково-теоретичним досвідом і професіоналів – практиків в сфері культури, мистецтва, політики з 35 країн світу. Для ефективного рішення поставлених завдань Асоціація, співпрацюючи з «Центрами передового досвіду» в Нідерландах, Німеччині, Португалії, Фінляндії, створила Європейський інститут компаративних культурних досліджень (ERICarts) (European Institute for Comparative Cultural Research). В межах своєї діяльності Інститут, спільно з Радою Європи та незалежними спеціалістами із 43 країн Європи, організував роботу своєрідного сервісу міжнародного обміну знаннями - Компендіуму культурної політики та тенденцій у Європі [155] - унікальної відкритої інформаційно-моніторингової онлайн-бази даних, яка включає порівняльні характеристики

управління та адміністрування культурного і мистецького секторів різних європейських країн, відповідні стандарти і тренди, детальну статистичну, моніторингову інформацію, що постійно оновлюється.

Партисипативне управління передбачає професіоналізацію знань, розширення компетенцій акторів, підвищення їх обізнаності щодо культури, культурної спадщини, природи і специфіки їх задіяності в життєдіяльності людей і спільнот. Ці вимоги впливають на посилення системи заходів отримання навичок і знань з менеджменту в цих сферах. Толеруються розвиток формальної і неформальної освіти (для сприяння поглибленню обізнаності про спільну історію та цінності, зміцненню почуття спільної європейської ідентичності [176] а також впровадження політики «відкритої науки». Суть відкритої науки «полягає в обміні знаннями, даними та інструментами якомога раніше в процесі досліджень та інновацій у відкритій співпраці з усіма відповідними акторами знань, включаючи наукові кола, промисловість, органи державної влади, кінцевих споживачів, громадян і суспільства в цілому. Відкрита наука має потенціал підвищення якості, ефективності та впливу науково-дослідних робіт, сприяння більшій чутливості реагування на виклики суспільства та підвищення довіри суспільства до наукової системи» [179].

Результатом впровадження «відкритої науки» стала партнерська співпраця Міжнародної мережі сучасного виконавського мистецтва, IETM, французької мережі «On the Move» і нідерландського Центру культури в Амстердамі (Dutch Center for International Cultural Cooperation). В результаті було створено умови для надання ресурсів для митців та працівників культури, які їм будуть в нагоді на всіх етапах професійної кар'єри, від зібрань посібників, документів, інших публікацій до підтримки транскордонних проєктів, обміну інформацією про інструментарій міжнародної співпраці.

Авторитетною навчальною лабораторією нових лідерів в різних сферах діяльності, курування співпрацею з розвитку інновацій в управлінні та менеджменту, зокрема, в сфері культури став Зальцбургський Глобальний Семінар (Salzburg Global Seminar), незалежна мережева організація з підтримки

програм, проєктів, міні-грантів, які посилюють роль культури і мистецтва, культурної дипломатії, каталізують міждисциплінарний і міжсекторальний обмін. Організація активно сприяє функціонуванню глобальної мережі - Форуму культурних інноваторів (Cultural Innovators Forum), що об'єднує (за допомогою транскордонних проєктів, обмінів між культурними і мистецькими хабами, особистих безпосередніх і онлайн зустрічей, семінарів) творчі спільноти, окремих креаторів, які ініціюють і впроваджують суспільні зміни завдяки силі мистецтва.

Схеми співфінансування, як правило, узгоджуються усередині організації і у взаємодії з Європейськими програмами. Наприклад, - з Horizon Europe, під куруванням Європейської Комісії (фінансування ЄС науково-дослідницької діяльності з 2021 по 2027 рік). Треба зауважити, що ця програма є системним наступником, продовженням Програм «Фінансування досліджень та інновацій 2007 – 2013» (Research and Innovation funding 2007 - 2013) та «Горизонт 2020» (Horizon 2020). Для допомоги розвитку системи освіти, обміну знаннями і навичками, створенню можливостей для місцевого ринку культурних товарів і послуг, підтримки культурних та креативних індустрій було створено спеціальну агенцію - Європейський навчальний фонд (European Training Foundation).

Підтримка цим фондом культурних і креативних індустрій є одним з головних напрямків роботи. В розвитку сталого культурного виробництва, вираження і споживання культурні і креативні індустрії відіграють одну з провідних ролей. Саме вони в національному плануванні сталого розвитку здатні стимулювати суспільні трансформації, сприяючи змінам у мисленні і поведінці людей [280, с. 209], їх участі в управлінні та організації власного життя та життя своїх країн і людства в цілому. Культурні та креативні індустрії стали стратегічними сферами спільних вкладень інтелектуальних, організаційних, фінансових ресурсів. Поряд з проблемами розробки і використання природних ресурсів, не менш важливими для сталого розвитку розглядаються культурні ресурси, їх розподіл, справедливий доступ до культурних продуктів і послуг, їх виробництва і споживання. Поширюється бачення необхідності підтримки на міжнародному і державному рівнях відповідних творчих культурних екосистем.

Досягнення Цілей розвитку безпосередньо пов'язується зі стимулюванням міжнародного культурного співробітництва за рахунок ресурсів культурних і креативних індустрій, створення умов розвитку останніх. Зростання інтересу до співпраці в цих галузях, яка сприяє соціальним змінам, культурному діалогу і соціальній згуртованості, активно демонструють Болгарія, Іспанія, Італія, Нідерланди, Німеччина, Франція. В цих країнах співпрацюють інституції, через які організаційно і фінансово підтримується сфера творчості. Серед них – Гете Інститут, Агенція з розвитку GiZ (Німецьке товариство міжнародного співробітництва) в Німеччині, Французька агенція розвитку (AFD). Інвестуючи в розвиток творчих і креативних індустрій, держави зміцнюють соціальну згуртованість населення міст і регіонів, сприяють їх привабливості та конкурентноспроможності. Співпраця спрямовується на розвиток регіональної та місцевої індустрії культури, виробництва і розповсюдження культурної діяльності, результатів культурного самовираження.

ЄС через Європейську комісію, разом з державами-членами фінансують діяльність Європейської аудіовізуальної обсерваторії (European Audiovisual Observatory), яка вивчає та надає інформацію щодо стану аудіовізуальної індустрії, аудіовізуального ринку Європи. В межах програми «Креативна Європа», її напрямку Creative Europe MEDIA (на період 2021-2027 років започатковано нову підпрограму), здійснюються заходи з адвокації європейського контенту, підтримки кіно- та аудіовізуального сектору. Ця діяльність, як і діяльність Фонду підтримки європейського кіно EURIMAGES в останні роки цілеспрямовано організується саме на підтримку художньої та телевізійної ко-продукції, її спільного виробництва між країнами Європи та просування за її межами.

За останні десятиліття культурні та креативні індустрії є однією з найбільш зростаючих сфер життєдіяльності сучасних суспільств. Разом з цим (за результатами звітів ЮНЕСКО) - це сфера, яка відчуває брак фінансування, інвестицій у всьому світі, як серед розвинутих країн, так і країн, що розвиваються. З одного боку – зменшення (внаслідок об'єктивних обставин) фінансування

культурного сектору, з іншого – ті ж самі обставини затребували задля «стійкого розвитку» людства нових, відповідних сучасним реаліям, форм і способів організації спільного буття людей, їх об'єднуючого різноманіття. Ця проблема особливо актуалізувалася в результаті появи пандемії COVID – 19, яка нанесла і продовжує завдавати шкоди розвитку культурної індустрії.

Забезпеченням працевлаштування, довгострокового і тимчасового, митців, журналістів, культурних діячів, особливо тих, хто знаходиться в зонах ризику, піддається переслідуванням, опікуються міжнародні інституції - Artists at Risk («Митці під загрозою»), ICORN («Міжнародна мережа міст-притулків»). У Німеччині, в 2019 році, у співпраці з ICORN започатковано проєктну ініціативу «Weltoffenes Berlin» (Космополітичний Берлін), у 2018 році, Гете-Інститутом, у співпраці з Інститутом зовнішніх відносин, - Martin Roth-Initiative.

Кризова ситуація в сфері культури в останні пандемічні роки, суттєво вплинувши на наявність робочих місць, на свободу і рівність доступу до культурної інфраструктури, інформації, активізувала перенесення створення і споживання культурних продуктів в он-лайн формат, прискорену появу, для підтримки культурного контенту, цифрових платформ. Платформи, веб-сайти містять великий обсяг різноманітного контенту.

У 2020 році ЮНЕСКО запустила веб-сайт «COVID-19 Response Platform», на якому зібрана інформація щодо ініціатив, заходів, політик, які впроваджуються і надаються у міжнародному культурному просторі. За п'ять років раніше, в 2015 році, за підтримки Європейської Комісії, фінансуванням ЄС, Гьоте – Інститутом реалізується проєктна ініціатива – створення організації структурованої комунікації між культурним і креативним секторами, громадянським суспільством, Європейською Комісією та владними структурами, їх представниками – інтернет - платформа «Голоси культури» («Voices of Culture»). Функціонує Re-Connect Online Performance Festival – приклад спільного проєкту мистецьких організацій, освітніх закладів, окремих митців зі всього світу, який спрямований на знаходження нових форматів зняття фізичних і географічних кордонів співпраці, подолання соціальної дистанції, особливо в пандемічні часи.

У 2020 році, в форматі цього проєкту створена платформа для виробництва перформативних практик обміну творчими ідеями, знаннями на основі об'єднання аналогового і цифрового форматів. Організуються живі онлайн виступи, дискусії, віртуальні резиденції митців. Результативність цього проєкту надихнула на наступні декілька ітерацій. Розширилося коло партнерів. До співпраці долучилися інші цифрові платформи (Work it Out (Швейцарія), Platforma LODO (Аргентина), французький мистецький центр Espace Croisé, освітній заклад (Університет Меріленда, США). Відповідно, урізноманітнівся перелік підтриманих програм, в межах яких відбувається не тільки творчий обмін, обмін митцями, але – стажування спеціалістів з менеджменту мистецтва.

Активно підтримуються мережеві структури співпраці, які унікальні охопленням різних акторів з різних сучасних мистецьких сфер, надаючи можливість, зокрема завдяки долученню до цифрових ресурсів, розширювати свої професійні кордони (European Art-Science-Technology Network for Digital Creativity (EASTN-DC), Інноваційна мережа європейських шоукейсів (INES)).

Цифрова сфера в пандемічні часи стала надійною допомогою, ресурсом для транснаціональної культурної співпраці. Виставки, фестивалі, резиденції відбуваються у віртуальному просторі, опановуються нові форми мистецької творчості, стають доступними нові джерела доходу. Гранти мобільності перетворюються на цифрові гранти. Прикладом гнучкості, динамічності реагування на виклики часу є співпраця Британської Ради (British Council) та Фонду принца Клауса (Prince Claus Fund). Спільний досвід фінансування з 2019 року грантів на мобільність митців з африканського континенту («\_in Motion») через рік реалізувався у спільній підтримці «In Motion Digital Grant». Грантування надається проєктним ініціативам, які актуалізують взаємодії в цифровій сфері, у створенні медіа-екосистеми. Підтримується створення цифрових архівів національних культурних пам'яток, їх картографування, он-лайн виставки, творчі і навчальні майстер-класи. Таким чином формуються людські професійні ресурси розбудови цифрової інфраструктури на місцях.

Зосереджуючись на сприянні створенню спільних інклюзивних просторів для міжкультурного діалогу, творчого вираження, налагодження співпраці між країнами, європейська спільнота шукає нові форми участі для цього. Реалізуються проекти, в яких розширюється аудиторія суб'єктів соціального і культурного секторів, співпраця базується на різноманітності компетенцій, практикуються спільні активності (в різних форматах – воркшопів, перформансів, майстерень та резиденцій, в різних громадських місцях, міських та селищних територіях), до яких залучаються актори різного походження, соціального статусу, професіонали і аматори. Організуються форми транснаціональної співпраці митців та місцевих громад Європи, (масштабний проєкт партнерства 16 європейських країн «Caravan Next»). Унікальним в цьому плані є проекти «Atlas of transitions. New geographies for a cross-cultural Europe», «COMMUNITY: INteractive and Creative Approaches to Discover Different Cultures», «Shared History», «REACT (Refugee Engagement And Integration through Community Theatre)», «Story Time - Connecting People with the Power of Art», які підтримали партнерство виконавців - європейців і мігрантів, їх спільнот, залучаючи до творчої співпраці.

Підтримка транснаціональної мобільності працівників культури та митців є окремим, взаємодоповнюючим напрямком розвитку активної співучасті в культуротворенні спільних просторів, розширенні аудиторії зацікавлених акторів (громадян, спільнот, організацій), які приймають активну участь у цьому будівництві. Створюються можливості розширювати горизонти творчості, координати картини світу. Таким чином формується спільнота тих, хто спроможні допомагати світу змінюватися, взаємодіяти, креативно й ефективно відповідати на культурні, соціальні, політичні, економічні та природно-кліматичні виклики глобального і локального масштабу.

Особливу увагу надається розвитку молодого покоління культурних акторів, їх кар'єрних можливостей на міжнародному ринку на ранніх стадіях професійного зростання, інтернаціоналізації їх творчості, їх мобільності, здатності співпрацювати зі старшими поколіннями, представниками інших культур, їх партнерства з бізнесом (спільні європейські проєкти «Re-Imagine Europe»,

«Excite», «Contain[era] (The European Mobility and Materialized Information Transfer in the Post-internet Era)». Форми підтримки різноманітні – замовлення праць, фестивалі, конференції, гастрольна та виставкова діяльність, спеціалізовані табори розвитку талантів та наставництва, створення он-лайн каналів комунікації через соціальні мережі, веб-сайти, інтернет-платформи.

Така співпраця розглядається як спосіб формування і трансляції культурного досвіду між поколіннями, їх залучення до діалогу, спосіб організації їх солідарних дій, які спонукаються власними ініціативами. Особливе значення надається груповій та індивідуальній участі молоді у волонтерських заходах, стажуванні по всій Європі і за її межами. Волонтерська діяльність орієнтована на взаємодопомогу в кризових ситуаціях, спричинених природними і соціальними змінами. Організації об'єднуються, щоб сприяти такій солідарній співпраці в сфері культури. Європейським Союзом фінансується діяльність Європейського корпусу солідарності (European Solidarity Corps (ESC)) [154] – волонтерської програми для молоді, в межах якої підтримуються проекти у всіх країнах ЄС. Ця програма реалізується у системному зв'язку з програмою Erasmus+ [173], яка теж зорієнтована на молодь, розширення її соціального і культурного становлення, але – через її подорожі, освітню мобільність, дослідження своїх та інших культур.

Країни посилюють підтримку творчості, забезпечення митців і працівників культури робочими місцями, системи їх мобільності, соціального захисту як в середині, так і між країнами, усунення перешкод для мобільності – безпекових, економічних та інших. В Німеччині, за сприяння Федерального міністерства закордонних справ та Гете – Інституту, створено Міжнародний фонд допомоги, основний напрямок діяльності якого – мобільність митців, академічні дослідження мистецтва та культури. Подібна організація існує у Фінляндії - Kone Foundation.

Сприяння мобільності митців розглядається як засіб відновлення і розвитку територій та громад у середині країн, їх регіонів, віддалених від центру районів. Австрія, Данія, Німеччина, Фінляндія, Швеція заснували для цього фонди, надають спеціальні гранти. На рівні регіонів та провінцій впроваджуються подібні

іноваційні ініціативи. Наприклад, австрійська федеральна провінція Форарльберг надає митцям, народженим в цій місцевості, «Грант на повернення» («Comeback grant») для відновлення місцевого культурного життя, розвитку культурної інфраструктури.

Умови роботи працівників культури, креативних індустрій, митців, їх професійна та творча кар'єра, соціальне забезпечення розглядається у нерозривному зв'язку як з транскордонною мобільністю, так і з забезпеченням їх прав, свободи самовираження. Саме мистецька свобода, в питанні здійснення права на свободу творчості, визначається важливим показником стану реалізації прав людини. Грунтуючим стрижнем стратегічної діяльності були і залишаються культурні права. Підтримка і реалізація культурних прав є необхідним елементом створення культурної екосистеми з формами і ціннісно-змістовним навантаженням участі в системних взаємодіях, які ґрунтуються на творчості, інновативності, взаємоповазі прав і свободи людини. Де наріжним каменем глобального і національного культурного розвитку є право на свободу культурного і художнього вираження, на вільну участь у культурному суспільному житті, на рівний доступ до культурного ринку. Мистецька свобода, вільна творчість, долаючи соціальні бар'єри – національно-етнічні, расові, релігійні, мовні, економічні, статеві, вікові, стає одним з засобів забезпечення дієвого функціонування контрдискурсу на протипагу поки що активним наративам «свого» та «чужого», вибраності, права на вищість, розпалювання расової та національної ворожнечі.

В останніх Глобальних звітах (2020 – 2022х років) зосереджується увага на наявності розриву між конкретними реаліями сьогодення, станом мистецької свободи. За дослідженнями Інституту різновидів демократії (Varieties of Democracy (V-Dem), Гетеборзький університет, Швеція) стану академічної, культурної та творчої свободи в 176 країнах світу, він погіршився, з 2017 по 2020 рік, на 30% [120].

В Глобальному Звіті 2022 ЮНЕСКО «Ре|формування політики для творчості: розгляд культури як глобального суспільного блага» («Re|shaping

policies for creativity: addressing culture as a global public good») [280] накреслюються заходи, які пропонуються здійснювати державам, міжнародним, регіональним організаціям та іншим відповідним зацікавленим сторонам для підтримки свободи самовираження, мистецької зокрема. Серед основних: прийняття законів про статус митця, якщо вони ще не існують, щоб визначити, хто є митцем, визнати нетиповий характер їхньої роботи та забезпечити, щоб вони відповідали міжнародним і регіональним стандартам у цій сфері; забезпечення включення свободи художнього вираження в нове та змінене законодавство про основні права, розбудови спроможності культурних і правозахисних організацій для здійснення моніторингу та адвокації мистецької свободи на місцях; розроблення та розширення програми захисту митців і культурних працівників, які перебувають у зоні ризику; посилення співпраці між міністерствами культури та іншими міністерствами (міністерствами юстиції, зайнятості, праці та соціального забезпечення), щоб гарантувати, що мистецька свобода включена в процес розробки політики, між міністерствами культури та митцями, працівниками сфери культури, журналістами, професійними організаціями, включаючи національні комісії з прав людини, правозахисниками та іншими організаціями громадянського суспільства, які займаються просуванням фундаментальних прав.[ там само, с. 285]

Результатом міжнародної системи організації співпраці з підтримки обміну досвідом, знаннями в сфері захисту культурних прав і свобод, моніторингу їх гарантування (останнє забезпечується як створенням нормативно-правової бази, так і діалогом з громадянським суспільством, просвітницькою діяльністю) стало створення цілої низки організацій мережевого типу, які завдяки саме тісному співробітництву, координації дій почали відігравати провідну роль в об'єднанні багатьох акторів в сфері захисту мистецької свободи і соціальних прав в сфері культури. Такими є, зокрема, європейська мережа культурних мереж Culture Action Europe (CAE), яка підтримує роботу міжнародної мережевої організації Arts Rights Justice EU (ARJ). Остання активно співпрацює з Arts Rights Justice Austria, яка розробляє механізми моніторингової діяльності. Всі організації

ефективно співробітничать по захисту прав людини в культурній сфері на міжнародному і національному рівнях.

Втілення стратегії захисту свободи культурного, зокрема мистецького, самовираження відбувається в системній координації заходів багатьох європейських країн. Здійснення інклюзивної культурної політики, відповідно до якої покращення умов (нормативно-правовий захист і практичні дії) сприяння мистецькій свободі представників творчої спільноти, різних за походженням, релігійними віруваннями, є важливим кроком забезпечення національного і міжнародного розвитку. Це спонукало Норвегію, в 2017 році, спільно з Гренландією, Данією, Ісландією, Норвегією, Фінляндією, Швецією, Фарерськими та Аландськими островами організувати програму «Інклюзивний культурний сектор у Північних країнах» (An Inclusive Cultural Sector in the Nordics.). В 2021 році в Швеції започаткована, спільно з ЮНЕСКО, за фінансуванням Шведської агенції міжнародного розвитку (Sida), «Програма мистецької свободи» (Programme for Artistic Freedom). Продовжує реалізовуватися, за фінансовою підтримкою Королівства Норвегія, «Програма ЮНЕСКО-Ашберг для митців і працівників культури» (UNESCO-Aschberg programme for artists and cultural professionals). (Ця програма, яка має давню історію (започаткована ще в 1956 році), кардинально змінила свій статус з 2017 року, перероблюючись для ефективної імплементації Конвенцій ЮНЕСКО і гнучкого реагування на кризу COVID-19.) Цими та іншими програмами грантуються окремі професіонали в сфері культури, державні установи, організації громадянського суспільства, діяльність яких сприяє забезпеченню мистецької свободи, доступу до вільного виробництва і споживання культурних продуктів.

Окреме місце у створенні широкої мережі співпраці та партнерських альянсів займає програма «Креативна Європа» [172]. За останні роки програмою «Креативна Європа» профінансовано більше 90 проєктів, зорієнтованих на створення широкої мережі співпраці та партнерських альянсів.

В межах багатьох проєктів (таких, наприклад, як Art Context Territory (ACT), Future DiverCities,) підтримуються нові мистецькі практики, які,

об'єднуючи партнерів з різних країн Європи, поєднуючи творчі ініціативи митців, мешканців міст та селищ, змінюють обличчя публічних просторів. Через програму «Креативна Європа» Європейська Комісія підтримує проєктну співпрацю з країнами, що не є членами ЄС. З 2016 року в межах програми «Креативна Європа» створено Європейську мережу креативних хабів (The European Creative Hubs Network). До її складу входять країни-учасниці програми «Креативна Європа» (включаючи Україну). Оригінальною частиною програми є Music Moves Europe (Музика рухає Європою (ММЕ)). Функціонування цієї структури здійснюється в системі комплексних дій Європейського Союзу з підтримки культурного розмаїття Європи. Унікальні ресурси музики, охоплення нею найбільшої аудиторії виробників та споживачів культурного контенту дозволяють їй бути впливовою силою позитивних суспільних змін, розширення діалогічного комунікативного простору, способів творчого самовираження. Усвідомлюючи це, ЄС фінансує музичний сектор, Music Moves Europe в межах й інших програм - Horizon 2020, Horizon Europe, Erasmus+.

В межах програми «Креативна Європа» (2021 - 2027) співфінансуються 37 пан'європейських мереж культурних і мистецьких організацій. Розробка культурної політики Європейського Союзу відбувається в процесі постійних консультацій між ними і Європейською Комісією. Серед цих мережевих організацій – Culture Action Europe (CAE) (європейська міжсекторальна мережа організацій, політиків, активістів, науковців і митців), Trans Europe Halls (мережа масових культурних центрів 40 європейських країн), Європейська мережа культурних центрів (ENCC), Рада архітекторів Європи (ACE), Національні інститути культури Європейського Союзу (EUNIC) (мережа інституцій в сфері культурних відносин), Європейська мережа з культурного менеджменту та політики (ENCATC), Загальноєвропейська організація з захисту та збереження культурної та природної спадщини (Europa Nostra), Мережа європейських музейних організацій (NEMO) та інші.

Таким чином, створення єдиного європейського культурного простору відбувається на різних функціональних рівнях міжкультурної взаємодії,

координації національно-культурних політик. Проводяться акції та реалізуються програми, організується діяльність наукових закладів, інформаційних та мистецьких центрів європейських культур, здійснюється моніторинг їх ефективності. Сотні організацій постійно співпрацюють над розвитком, селекцією і накопиченням нових культурних форм і технологій, способів організації соціально-культурної діяльності, які виявилися найбільш ефективними і прийнятними з точки зору вдосконалення соціальної організації, розвитку засобів регулювання спільних дій, механізмів обміну інформацією та трансляції соціально-культурного досвіду життєдіяльності задля співпорядкування, гармонізації різних культурних світів, створення, накопичення і сталого розвитку спільного культурного капіталу підтримки форм культурного вираження.

Європейський Союз, як складна відкрита самоорганізована система, демонструє можливості організації та управління багаторівневою системою комплексних програм, проєктів, дій, інноваційних способів мобілізації ресурсного потенціалу держав, місцевого громадянського суспільства, суб'єктів – носіїв різних культурних ідентичностей в закріплення культури у всіх спектрах державних політик, в побудові моделей співробітництва, які ґрунтуються на визнанні та сприянні унікальності існуючого культурного різноманіття, його репрезентантів. Управління змінами та ризиками взаємодій багатокультурної європейської спільноти відбувається через систему комплексних заходів:

- 1) Інвестування у довгострокові зміни і партнерство розвитку, зміна проєктного фінансування на стабільні інвестиції, короткострокового проєктно-орієнтованого планування співробітництва – на довгострокове, на більш стійкі дії та результати, підтримка довгострокових обмінів знань, мобільності.
- 2) Збільшення і диверсифікація бази знань щодо менеджменту, доступного фінансування, інституційної підтримки діяльності в сфері культури, покращення її доступності, розширення копендіуму відповідних знань до глобального масштабу.
- 3) Збільшення інвестицій у створення культурних архівів, оцифрування та забезпечення їх мобільності, в картографування існуючих державних і недержавних закладів, організацій громадянського суспільства, окремих діячів

культури, передових інклюзивних практик співпраці на всіх рівнях взаємодії. 4) Сприяння новим формам партнерства між працівниками в сфері культури, митцями та фахівцями інших галузей знань, допомога у створенні міжсекторальних та міждисциплінарних мереж. [289]

### **2.3. Сучасні організаційні формати співробітництва: ресурси міжнародних культурних мереж.**

Сучасні реалії засвідчують, що невід'ємною частиною процесів глобалізації є зростання фактів «просторової сегрегації, відділення і відчуження» [9, с.7]. Всі без виключення проблеми в сфері культури вимагають нестандартного вирішення. Відповідно, нові виклики сучасних реалій співіснування багатоманіття культурних суб'єктів вимагають перегляду ресурсного забезпечення сталого розвитку світової спільноти, появи нових принципів організаційної діяльності, які б зробили діалог культур більш ефективним і результативним, тобто, оптимізували його механізми, організаційного оновлення, що сприятиме більшій відкритості новим викликам часу, насамперед, які пов'язані з розширенням міжнародного співіснування.

Ефективна організація співробітництва «у високомобільному суспільстві зі значною диференціацією ролей» [134, с. 171] як протидії негативній солідарності, яка ґрунтується на деструктивних пріоритетах, орієнтирах на відокремлення та ізоляцію з необхідністю потребує креативізації «послідовного і узгодженого апарату» [там само, с. 174] співпраці. Креативізація управління в міжнародному культурному просторі, в свою чергу, пов'язана з оптимізацією організаційно-інституційної складової менеджерської діяльності. З. Бауман стверджував, що «у світі існує рівно стільки порядку, і ні на йоту більше, скільки ми зуміли в нього вкласти» [8, с. 209]. В сучасному культурному просторі, в контексті оптимізації форм і методів співпраці, відбувається становлення нових інституційних зв'язків, організаційно-аналітичних структур, які б були генераторами спільних зусиль по конструюванню спільної (не єдиної) реальності. Конструюються структури, які

стали важливою частиною загальної інституційної системи «м'якої сили», - мережі, завдяки яким організуються і узгоджуються спільні дії багатьох акторів.

Мережева форма співпраці є не тільки структурно-організаційним засобом, тобто, технічним інструментом реалізації рамкових культурних проєктів та програм. Не тільки способом донесення культурного змісту до «споживача». Переваги мережевої форми організації співробітництва виявляються, насамперед, у можливості координації та розподілу ресурсів, які наявні у акторів взаємодії, - робити це більш раціонально, оперативно маневрувати щодо ситуативних та стратегічних планів. «Можливості використання різних моделей комунікативної і кооперативної діяльності, застосування різноманітних менеджерських практик, ... взаємозв'язки між державами перетворюються у зв'язки між організаціями і територіями, а також, - між окремими конкретними людьми» [38, с. 148, 150].

Тобто, сила мережевої форми організації взаємодії – у здатності освоювати нові ресурси, нові компетенції. Останні дозволяють професійно й особистісно самореалізовуватися, а також - спостерігати горизонти співпраці, її бажані результати в довгостроковій перспективі. Бачити не тільки сам процес співпраці - систему взаємодії партнерів, разом з її продуктами, але, також, і ті ефекти, які нею народжуються. Завдяки чому мережева форма організації співпраці дає можливість «збирати» ці нові ресурси та компетенції? Завдяки тому, що саме за рахунок спільних зусиль культурний продукт, що виробляється, здатен залишатись сучасним та якісним, незважаючи на зростання ентропійності, протиріч та багатозначностей соціокультурного співіснування країн, держав та народів. Перетворюючи спонтанні акти взаємодії на осмислений, відповідальний, системний взаємообмін досвідом, знаннями, інформацією, мережі [145] надають учасникам можливість посилити свою конкурентоспроможність в культурній сфері, здатність впливати на суспільні зміни та культурну політику як на локальному, так і глобальному рівнях.

Особливе місце в складній системі таких міжнародних інституційних структур в сфері культури займає Європейська мережа з культурного менеджменту та політики (ENCATC) [171]. Її створення (у 1992 році) стало

логічним і необхідним кроком у підтримці і розвитку культурної сфери міжнародною спільнотою. ЮНЕСКО, Рада Європи, організовуючи власну діяльність, зокрема з охорони культурної спадщини, одним з важливих пріоритетів визначили створення умов для підготовки професійних кадрів і відповідної освіти в управлінні культурними процесами, менеджменту в сфері мистецтва. Було прийнято ряд документів, організовано зустрічі на державному рівні, наукові конференції, які присвячені, головним чином, знаходженню шляхів вирішення проблем формування спільного культурного простору, співіснування і співпраці багатоманіття народів, представників різних спільнот.

В якості неурядової організації ENCATC швидко зайняла одне з провідних місць в системі розбудови культури, міжнародного співробітництва, організовуючи спільну роботу митців, менеджерів, науковців, залучаючи їх досвід як з мистецької сфери, так і – політики, економіки, освіти. Ресурси культурного менеджменту пропонується розширювати за рахунок синергії локальних досвідів проектної та інших форм діяльності не тільки в сфері культури, але й суспільно-політичному, економічному просторах співробітництва.

Розуміючи складність цього процесу, ENCATC, об'єднуючи більше 140 учасників з понад 40 країн світу, створила платформу для широкого обміну знаннями різного спектру – від науково-методичного до конкретно-практичного. В результаті організації обміну кваліфікованими кадровими ресурсами формується нова модель співпраці – експертне партнерство. «Реальна потреба знань щодо культурних факторів та культурного потенціалу соціальних трансформацій, поява нових видів соціокультурних практик, постійне розширення соціальних запитів на практично корисні аналітичні матеріали й розробки, які побудовані на знаннях про закономірності та механізми регулювання соціокультурних процесів, – все це стало каталізатором становлення» [83, с.80] професійного середовища експертів. Це новий рівень взаємодії між наукою і культурними практиками. В межах ENCATC створена міждисциплінарна команда, члени якої визнаються в якості експертів в певній галузі всіма учасниками мережі, яка на основі знання реальних умов (ментальних,

нормативно—правових і т. п.) генерує науково-практичний досвід, сприяє інструменталізації знання, їх практичному застосуванню, що є невід’ємною частиною «проектної діяльності, необхідної для обґрунтування цілей і методів виконання проєктів, розробки конкретних пропозицій» [83, с.79].

Експертні «виробничі потужності» Мережі посилюються за рахунок інтегрування отриманих спільними зусиллями додаткових ресурсів у подальший власний стабільний розвиток. Функціонування ENCATC спрямоване на створення якісної конкурентноспроможної продукції. І тому актуалізується питання експертизи цієї якості та управління процесами створення таких продуктів. В межах Організації діють налагоджені механізми обміну кроскультурними дослідженнями, експертно – аналітичними розробками. За рахунок доступу до всієї мережевої інфраструктури, концентрації та обміну технологічними знаннями підвищується конкурентноспроможність самих наукових і експертно-аналітичних розвідок. Експертний фонд Мережі та інші її ресурси використовуються для суттєвого впливу на розвиток міжнародної культурної політики. В 2016 році створюється робоча група ENCATC для експертизи міжнародних та європейських проєктів. Спеціалісти ENCATC залучаються до співпраці з Європейським культурним фондом (ECF) (з питань визначення премій з культурної політики, напрямків стимулювання молоді дослідницької політики в сфері культури (Young Cultural Policy Research Forum (YCPRF))).

Діяльність Мережі ґрунтується на демократичних принципах організації співпраці її членів. Це стосується і системи управління їх взаємодією. Вона не є складною і не обтяжена багатьма рівнями. Стратегія розвитку, загальна робоча програма, бюджет затверджуються щорічною Генеральною Асамблеєю, на засіданні якої вибирається Рада і Генеральний секретар ENCATC. Рада протягом своєї каденції (2 роки) відповідає за організацію реалізації політики Мережі і її робочого плану. Одним з організаційних елементів політичного управління є діяльність Послів ENCATC, які вибираються Радою. Їх основна функція – адвокація Організації в певних країнах, просування її іміджу і залучення нових членів і партнерів національного і міжнародного рівня.

Мережа залучає своїх членів до спільної розробки навчальних програм, моделей культурного управління, обміну методиками організації різних форм культурної діяльності. Знайомство з європейськими і міжнародними практиками навчання культурному менеджменту відбувається багатоаспектно: завдяки участі у щорічних форумах, конференціях, науково-дослідницьких сесіях. На щоквартальних професійних тренінгах, під час міжнародних навчальних турів учасники обмінюються знаннями і практичним досвідом. Кожного року організується конференція «Culture Forecast», до якої долучилися представники політичної еліти від ЮНЕСКО, Ради Європи, Європейської Комісії, національних парламентів, митці, освітяни, науковці. Робота відбувається навколо питань майбутнього розвитку культури і сучасних реалій. Обговорюються технологічні інструменти організації управління культурними процесами в міському і сільському середовищах, досвід роботи з відповідними аудиторіями і залучення нових, питання розбудови мережевих відносин.

З самого початку свого існування перед Мережею постало одним з головних завдань – налагодження системи обміну оперативною інформацією щодо можливого партнерства, адвокації власних науково-дослідних і практичних результатів, працевлаштування. Це з необхідністю потребує такої ж максимально можливої за темпами і обсягом обізнаності з актуальних питань не тільки організації конкретних культурних заходів, подій, проєктів, але й політики в сфері культури як на локальному, так і міжнародному рівнях. Розуміння, що швидке і конструктивне реагування на динаміку суспільних змін неможливе без формування спільного інформаційного капіталу, сприяло створенню в межах ENCATS широко розгалуженої системи інформаційної комунікації. Випускаються наукові журнали, серед яких – журнал, що спеціалізується на популяризації досліджень молодих фахівців, студентів світових ВНЗ (PRAXIS). З 2020 року почало виходити електронне видання, в якому в популярній формі, з використанням яскравого візуального матеріалу, для залучення читачів - не спеціалістів, надається знання зі сфери культурного менеджменту, проблем сучасної культурної комунікації, творчої самореалізації. З перших років свого

існування Мережа створила власну он-лайн міжнародну бібліографію (включає майже 2000 посилань), яка постійно розширюється; щотижня оновлюються інформаційні данні щодо публікацій, випускаються мапи та стратегічні документи щодо напрямків і умов можливого партнерства і популяризації діяльності як Мережі в цілому, так і кожного з її учасників, публікуються щотижня інформаційні бюлетні, постійно поповнюється електронна бібліотека. З 2019 року починає працювати веб-сайт для ENCATC PRAXIS, зорієнтований на аудиторію студентської молоді, яка отримує освіту з культурної політики та менеджменту.

Обмін знаннями між членами Мережі відбувається завдяки відпрацьованим схемам та інструментам мобільності. Перш за все – це створення в 90pp. ХХ ст. Фонда Томасена. Завдяки його роботі не тільки навчальні та науково-дослідні заклади залучаються до співпраці в сфері культурного менеджменту. Заохочується взаємодія між окремими приватними особами, місцевими громадами. Таким чином культура кооперації отримує реальних бенефіціарів, зацікавлених в довгостроковій перспективі мережевих контактів. З 2012, 2013 pp. було започатковано, відповідно, «Атлантичний» та «Азійський» обміни освітою (CAEE, AREE), що дозволило зробити реальними діалог науковців, менеджерів з культури, студентам, викладачам, митцям з Європи, Північної та Південної Америки, а також країн Азійського регіону. Однією з цікавих форм підтримки діалогу культури, освіти і бізнесу, спільного пошуку шляхів валоризації культурних продуктів стала спільна з бюро Creative Europe ініціатива «Культурні щасливі години ENCATC»: культурні вечори для обміну ідеями в різних містах і країнах Європи.

Маючи статус офіційного партнера ЮНЕСКО, Ради Європи, Єврокомісії, Європарламенту і Європейського культурного фонду, Мережа не тільки отримує матеріальну допомогу (наприклад, структурні гранти ЄС, співфінансування програмою «Креативна Європа»). Простір культурного співробітництва ENCATC розширює за рахунок інституційної партнерської взаємодії (з ЮНЕСКО та Радою Європи) та стратегічних взаємозв'язків з Азійсько-Тихоокеанської мережею культурної освіти та досліджень (ANCER), Асоціацією педагогів з управління

мистецтвом (АААЕ) та Тайванською асоціацією досліджень культурної політики (ТАСРС). Інституційні партнери надають експертну, матеріальну та ін. підтримку. Залучення досвіду стратегічних партнерів дозволяє підвищити рівень міждисциплінарної і міжгалузевої співпраці. Так, на основі співробітництва з Європейською Комісією (програма Еразм+, програма навчання протягом усього життя, програма «Сократ») сформована система взаємодії, спрямована на покращення якості освіти і навчання за рахунок, зокрема, залучення інформаційних технологій, використання переваг сучасних цифрових комунікацій (наприклад, розбудова системи дистанційної освіти, складність і нагальність якої виявили сучасні реалії).

ENCATC є важливим елементом міжнародної системи підтримки сталого діалогу культур через участь у масштабних європейських платформах (European Heritage Alliance, Voices of culture). Європейське співробітництво завдяки цим платформам оптимізує дієвість своєї стратегічної комунікації з Європейською Комісією, до якої залучається максимально можлива аудиторія культурного сектору. Починаючи від питань екології культури, розвитку простору культури цифровими засобами, підтримки балансу, соціально-економічного і культурного, між містами і сільськими районами і – закінчуючи пропагуванням та операціоналізацією невикористаних ресурсів культурної спадщини. В якості активного члена Національної мережі творчості (National Creativity Network) - некомерційного міжгалузевого і міжсекторального об'єднання окремих персональних учасників та організацій Північної Америки зі сфер освіти, бізнесу, культури, державної політики – ENCATC свою діяльність спрямовує на розвиток творчих мереж на місцях, починаючи від будинків, шкіл і закінчуючи громадами і державними установами.

Оптимізація культурної політики відбувається шляхом розбудови системи трансферу інноваційних технологій і знанієвих практик не тільки в Європі, але й за її межами. (З мережами в Північній та Латинській Америці, Азіатсько-Тихоокеанському та Африканському регіонах.). [171]

Міжнародна спільнота, вирішуючи проблеми співіснування і культурного діалогу, знаходить різні інструменти координації спільних зусиль. Прийшло усвідомлення того, що успішна реалізація культурної політики як на глобальному, так і на локальному рівнях, неможлива без роботи з аудиторією як з наявною, так і з залученням нової. Без цього в принципі неможливий сталий розвиток культурного сектору. Організації, установи, заклади освіти з країн Європейського Союзу, США та актори з інших регіонів світу об'єдналися для здійснення проєкту ADESTE (Audience Developer: Skills and Training in Europe). Учасники (зокрема ENCATC ) були залучені до об'єднання ресурсів (матеріальних, технологічних, освітніх, мистецьких) для просування найкращих досвідів роботи з аудиторією на різних рівнях культурних практик. Спільні ресурси дають можливість ENCATC брати активну участь у багатьох транснаціональних проєктах. Так, члени Мережі співпрацювали в транснаціональному проєкті - CONNECT (2017-2019), в якому об'єднаними зусиллями викладачів, тренерів і дослідників з вищих навчальних закладів і приватних організацій, сформована освітня система наставництва, обміну стратегічними та управлінськими знаннями і навичками. Паралельно ENCATC брала участь (2016-2017рр.), в межах іншого проєкту – «Навчання на нематеріальній спадщині» (Learning on intangible heritage), разом з ЮНЕСКО та іншими організаціями працювала над розробкою освітніх програм та рекомендацій з питання надання знань з нематеріальної спадщини людства на рівнях бакалаврату, магістратури та аспірантури. Наявність серед членів Мережі спеціалістів з різних галузей культури, економіки і політики дозволило продуктивно працювати в межах великого транснаціонального проєкту «Європейське культурне лідерство» (European cultural leadership) і таким чином безпосередньо формувати менеджерську еліту, спроможну суттєво, компетентно організувати соціально-культурні процеси в контексті сучасних і майбутніх викликів співіснування різних культур в різних реаліях.

Логічним продовженням транснаціональної співпраці стали проєкти, в реалізацію яких закладені мультидисциплінарна методологія та експериментальний підхід. Їх ресурсність виявили попередні практики

міжорганізаційної і міжгалузевої кооперації. В межах «EU HERITAGE» («Спадщина ЄС», 2019-2021), «НOMEE» («Можливості спадщини / загрози в рамках мега-подій у Європі», (2018-2021)), «HERITAGE PRO» (2018-2020), в яких окрім ENCATC задіяно багато мережових організацій, асоціацій менеджерів, агенцій, дослідницьких центрів та університетів, фондів, бізнесових та державних структур, організована спільна діяльність багатьох акторів, завдяки якій підтримується стійкий характер діалогу локальних культур. Розуміння нагальної необхідності останнього, як і оптимізації конструктивної співпраці культурного сектору з бізнесом, з громадянським суспільством в цілому, загострилося сучасними реаліями, зокрема пандемічною ситуацією. Тому стратегічні цілі і завдання транснаціональних проєктів, діяльність їх організаторів і учасників максимально можливо кооперуються навколо збереження культурної спадщини. Вибираються шляхи інструменталізації знання щодо інтерпретації та валоризації спадщини, обміну «досвідами туризму», реорганізації міської інфраструктури, відновлення депресивних місцевостей, багатих на культурні пам'ятки. Створюються і запроваджуються навчальні програми з менеджменту культурних проєктів, включаючи програми зі створення цифрових вимірів культурної комунікації та діяльності. Таким чином, створюється глобальна мережа сприяння розвитку і реалізації нових ключових компетенцій в галузі культурної політики, культурних і творчих індустрій як на локальному, так і глобальному рівнях функціонування світової спільноти.

Таким чином, діяльність провідних мережових структур в сфері культури демонструють, що мережа стає фактором поліпшення якості співпраці між різними суб'єктами культурної взаємодії, використовуючи свої переваги в обміні знаннями. А саме - має значний вплив на те, як ця взаємодія відбувається. Для цього потрібне впровадження сучасних технологій, які б забезпечили результативність дій мережових структур у реальному часі. Мова йде про технології, здатні синхронізувати зусилля всіх акторів, забезпечити їх співробітництво та оптимальну діяльність. Ключова ідея, що за цим стоїть – безпосередній обмін інформацією не тільки на початку і закінченні проєктів, але і

на всіх етапах їх розробки і здійснення. Можливість синхронізації зусиль досягається за рахунок інформаційно-комунікативних механізмів прискорення обміну інформації, що дає можливість безпосереднього обміну знаннями - як культурними, освітніми, так і практичними знаннями управління та організації ефективного функціонування різноманітних практик співробітництва в сфері культури. Співпраця в межах мережевих організацій, передбачаючи взаємодовіру та взаємовідповідальність акторів взаємодії, надає їм більш панорамне уявлення про власні можливості і напрямки розвитку й реалізації культурних особливостей, творчого потенціалу, професіоналізму.

Реальність функціонування таких мережевих організаційних структур, як ENCATC, є практичним виразом самоорганізованих «мозкових штурмів». Саме практичний досвід «мозкових штурмів» за участю команд менеджерів та експертів засвідчує: народження нестандартних ідей і результативність їх реалізації відбувається, зокрема, завдяки тому, що учасників поєднує різний досвід у різних сферах не тільки культури, але й сфери бізнесу та політики. Більш того, не менш важливим ефектом цього досвіду є поява нових ідей щодо постановки самих завдань і технологій, а також способів їх вирішення. Саме з появою таких акторів міжнародного співробітництва, як менеджер, стає можливим генерування цього знання. Належність до цієї спільноти професіоналів визначається специфічною компетентністю у відношенні до здатності оцінювати реалістичність постановки глобальних і локальних проєктів, розробляти поетапні цілі їх досягнень у співпраці, і, також, у співпраці, проєктувати спільні шляхи їх реалізації. І всі ці кроки здійснювати зі заздалегідь визначеними критеріями ефективності.

### **Висновки до 2 розділу.**

Діяльність ЮНЕСКО та Європейського Союзу, їх співпраці в управлінні сталим розвитком міжнародної спільноти є «лабораторією» вибудовування шляхів та засобів організації співпраці протягом всього ланцюгу культурного виробництва – від ідейних розробок, аналітичних підготовчих досліджень, до

виробництва і поширення культурного продукту або послуги, експериментування, на всіх етапах, з новими способами і засобами залучення нових аудиторій різноманітних зацікавлених акторів до пошуків технологічно іновативних і змістовно креативних форм культурного самовираження. Продуктивних не тільки з точки зору індивідуального самоздійснення, але – тих, що відкривають дієві шляхи для набуття через це розмаїття сталої єдності.

Концептуально-методологічне, організаційне сприяння та фінансова підтримка глобальної мережі програм та проєктів, яка охоплює національну і міжнародну складові міжкультурної взаємодії, весь комплекс форм та ресурсів людської життєдіяльності, поступово, системно, «м'якою силою» вибудовує сталу інфраструктуру спільного культурного виробництва. Розвиток і сталість останньої є визначальною умовою створення та ефективної реалізації довгострокових сценаріїв як стабільного майбутнього людства в цілому, так і окремих – регіональних, державних, місцевих об'єднань, спільнот, збереження і розвитку їх унікальних культурних обличь.

Інформація, яка проходить через низку управлінських і адміністративних структур, з необхідністю піддається селекції. Тому сьогодні потребує організаційної інтенсифікації таких платформ, які б створювали простори для безпосередньої співпраці реальних учасників. В сфері культури, в міжнародному просторі, конструюються такі структури, які стали важливою частиною загальної інституційної системи «м'якої сили», - мережі, завдяки яким організуються і узгоджуються спільні дії багатьох акторів, освоюються нові ресурси, нові компетенції. Мережеві форми організації співробітництва надають учасникам простір і шляхи осмисленого, відповідального, системного взаємообміну досвідом, знаннями, інформацією, можливість посилити свою конкурентоспроможність в культурній сфері, здатність впливати на суспільні зміни та культурну політику як на локальному, так і глобальному рівнях.

Система управління та менеджменту міжнародного співробітництва в сфері культури, яка розбудовується міжнародними організаціями, виявила певну етапність. Перший етап з необхідністю пов'язаний зі створенням передумов

співробітництва, визначення можливих акторів та бенефіціарів. Передбачається: - надання концептуальної інформації, правових умов, - діалог, консультації, робота над випрацюванням спільного бачення цілей, завдань, бажаних результатів і перспектив взаємодій, - визначення ресурсних можливостей кожного учасника, розподіл функцій, відповідальності, ресурсів, - створення простору та інструментів обміну знаннями, практичним досвідом. Другий етап – безпосередньо сам процес співробітництва в межах певних програм, проєктів та інших спільних активностей міжнародного, національного, субнаціонального і місцевого рівня. Цей етап, задля ефективності результатів співпраці, передбачає моніторингову діяльність, яка є не супроводом, але – важливою частиною організаційного та мотиваційного регулювання, необхідною для динамічного реагування на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища співпраці. Третій, завершальний, етап пов'язаний з отриманням і оцінкою результатів, їх суспільною легітимацією, яка, як правило, має довгостроковий характер. У зв'язку з цим проєктні ініціативи реалізуються як складові певних систем цілеспрямованого спільного руху в напрямках, які є взаємообумовленими шляхами культуротворення простору єдності різноманітних форм самовираження, їх вільних і відповідальних творців.

В реальному житті ці етапи, взаємообумовлюючі кроки, здійснюються як на рівні окремих проєктів національного, регіонального, місцевого рівнів, так і характеризують управління та організацію глобального культурного середовища, взаємодії його акторів. Що здійснюється «глобальними менеджерами» - ЮНЕСКО та ЄС, Європейською Комісією.

Система управління та менеджменту міжнародного співробітництва в сфері культури, яка розбудовується міжнародними організаціями - важлива частина впорядкування життєдіяльності світової спільноти, в інституційному просторі якої формується нова парадигма культури та культурної спадщини.

Основні положення цього розділу опубліковано в статтях [37; 43; 302] і тезах [38; 300; 301; 305].

### РОЗДІЛ 3. КУЛЬТУРНА ПОЛІТИКА ТА МЕНЕДЖМЕНТ: НАЦІОНАЛЬНІ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ

#### 3.1. Національні шляхи оптимізації культурної політики та менеджменту: світовий досвід організаційно-управлінських дій.

Виклик сьогодення, - підвищення якості міжлюдських, міжкультурних відносин, яке, зокрема, передбачає пошук нових способів розвитку ресурсів всіх секторів культури. Соціально-політичний простір може сприяти і суспільному діалогу, і може бути місцем соціального залучення та згуртованості [272]. У цій своїй функції, він може стати способом ефективного використання можливостей культурних установ та інституцій (культурної інфраструктури) у рамках міжнародного співтовариства.

За оцінками сучасних експертів у сфері культурної політики, ми живемо у світі, що потребує негайної відповіді на нові загрози. «Епідемія самотності», не менш небезпечна ніж COVID-19, спрямовує увагу на необхідність оновлення ресурсів соціального і культурного зв'язку, які б вирішували завдання «утримувати нас разом, символічно, оскільки ми фізично відокремлені» [164]. А індивідуальні та спільні травми, як наслідок переживання вимушеної ізоляції, потребують «зцілення» візуальними, літературно-поетичними, музичними, перформативними практиками, які розуміються як «особливі сектора загального запасу знання»[134, с. 94].

Концептуалізація та інституалізація культурної політики, що адвокатується ЮНЕСКО, спрямовуються на заохочення країн до інституційно-організаційних дій, які б сприяли поширенню структурного ізоморфізму в сфері державного управління культурою і тому рекомендується, зокрема, створення міністерств культури, системи збору статистичних даних щодо стану національного культурного сектору. Також, пропонуються для впровадження (у формі конвенцій, декларацій та інших міжнародних документів) нормативні стандарти якості культурного життя, технологій та інструментів його організаційного управління. Разом з цим, ЮНЕСКО завжди наголошувала на тому, що

модифікація і вдосконалення, відповідно до місцевих реалій, концептуальних і, особливо, організаційних моделей передбачається і вітається. Як вітається і підтримується розмаїття форм культурного вираження і відповідних моделей державної підтримки цього розмаїття, поважається національний суверенітет у питаннях культурного самовизначення.

Австралія і Канада, мультикультурні країни, з унікальною історією державного становлення, - одні з небагатьох, які не створили міністерства культури, доручаючи вирішення питань розвитку культурного і мистецького секторів іншим організаційним структурам. Ці країни є членами-засновниками ЮНЕСКО і з самого початку діяльності Організації були і залишаються активними акторами багатосторонньої системи співробітництва з просування її ціннісних пріоритетів, вибудовування інституційних і міжлюдських взаємовідносин. В контексті широких дискусій стосовно місця культури, культурних цінностей, творчості, специфіки та результативності культурного виробництва і культурних продуктів, XXI століття для цих країн стало часом перегляду культурної політики, підходу до ролі держави і громадянського суспільства у виробленні її змісту, стратегічних напрямків і, особливо, шляхів та інструментів реалізації.

Для України, яка «на сучасному етапі розвитку знаходиться на шляху від держави - «інженера» до британської моделі культурної політики зі створенням рівноцінних конкурентних умов для представників державного та недержавного секторів, підтримки стартапів та дебютів у креативних секторах із застосуванням експертної оцінки та публічних договорів» [39], досвід Австралії та Канади, їх успіх, помилки, шляхи і засоби виправлення помилок на шляху створення національних варіантів британської моделі організаційного управління, підтримки і фінансування сфери культури, є ресурсом для вибудовування, на шляху європейської інтеграції, власних, національних, стратегічних пріоритетів, незалежної, унікальної, відповідної своїм соціально-культурним, політико-економічним реаліям, культурної політики.

Канада, як мультикультурна багатоетнічна країна, протягом багатьох десятиліть здійснювала свою політику в сфері культури в напрямку якісного оновлення національного культурного обличчя, національної ідентичності та культурного суверенітету. На міжнародному рівні канадський контент в останні роки отримав велику підтримку. Це стало стимулом розвитку і внутрішнього ринку креативних індустрій: отримали допомогу представники творчих професій та сектор менеджменту в сфері культури. Причому, це сталося як на місцевому та регіональному, так і на загальнонаціональному рівнях.

Багатокультурність, багатоетнічність Канади впорядковується відповідно до політики мультикультуралізму, яка була проголошена ще у 1971 році і законодавчо закріплена у 1988 році Законом про мультикультуралізм Канади [193]. Мультикультуралізм - це «напрацювання правил і норм співіснування різних культур та їх носіїв в одному суспільстві, в єдиному правовому, соціокультурному просторі. ... Основними принципами мультикультуралізму ... є: 1) позитивне ставлення до етнокультурних відмінностей і визнання того факту, що культурне розмаїття збагачує соціум, робить його життєздатнішим; 2) право на культурну відмінність, збереження і підтримання своїх культурних особливостей; 3) культурна рівноцінність та взаємна толерантність; 4) ієрархічно структурована подвійна ідентичність; 5) єдність у множинності. Культурна автономія тієї чи іншої групи визнається тією мірою, якою вона не суперечить базовим цінностям більшості, з якими ідентифікує себе держава (селективне збереження культур)...7) право на рівні шанси. Культурні відмінності доповнюються принципом недискримінації і рівності у соціальній сфері; 8) політична керованість, оскільки мультикультуралізм не є самоорганізованим феноменом, для його формування і розвитку необхідні політична воля й підтримка» [52, с. 464, 465].

Канада – одна з країн, які першими приєднувалися і приєднуються до Конвенцій ООН. Не випадково, в Законі про мультикультурність Канади саме розмаїття канадців визнається фундаментальною характеристикою канадського суспільства. Це визнання вплинуло на визначення основних стратегічних завдань

уряду Канади. Серед них виокремлюються: 1) визнання та сприяння розумінню того, що мультикультуралізм відображає культурну та расову різноманітність канадського суспільства та визнає свободу всіх членів канадського суспільства зберігати, збільшувати та ділитися своєю культурною спадщиною; 2) визнання та сприяння розумінню того, що мультикультуралізм є фундаментальною характеристикою канадської спадщини та ідентичності та що він забезпечує безцінний ресурс у формуванні майбутнього Канади; 3) сприяння повній і справедливій участі окремих осіб і громад різного походження в безперервному розвитку та формуванні всіх аспектів канадського суспільства та допомога їм усунути будь-які перешкоди для такої участі; заохочення та допомога соціальним, культурним, економічним і політичним інституціям Канади поважати та включати мультикультурний характер Канади; сприяння визнанню та оцінці різноманітних культур канадського суспільства та сприяння відображенню та еволюції вираження цих культур; збереження та розширення використання мов, крім англійської та французької, зміцнюючи при цьому статус та використання офіційних мов Канади [193]. Виконання цих завдань розглядається в якості системи шляхів управління та організації процесів «інтеграції без асиміляції» і культивування полікультурних цінностей [251] в унікальному своєю складністю багатокультурних взаємодій.

Складна система впорядкування національних і регіональних інтересів на фоні існування трьох рівнів влади: федерального, регіонального (провінцій) та муніципального, визначила вибір моделі організації взаємодії канадської держави і культурних інституцій, управління культурною сферою, яку впроваджено в країні, - це модель «на відстані витягнутої руки» («the arms-length principle»), яка дозволяє більш гнучко і динамічно реагувати на змінність соціокультурної ситуації. Цінність цієї моделі полягає в делегуванні національної відповідальності за управління культурою інституціям, які уповноважені урядом, але є автономними або напівавтономними у своїй діяльності, інституційному управлінні та функціонуванні [280, с.49].

Принцип «витагнутої руки» означає, що життєві цикли діяльності, політики установ та організацій культури навмисно відокремлені від циклів державного управління. Тому вони, як правило, займають унікальне місце в державному управлінні культурою, будучи партнерами як центрального уряду, так і культурного сектору, відповідаючи, зокрема, за розподіл державних коштів для культурного та креативного секторів. Їх позиція та, як правило, гнучка структурна організація дозволяють їм, впроваджуючи важливі державні ініціативи та реформи, отримувати дивіденди високої ефективності [там само, с.56].

За цією моделлю, з метою усунення бар'єрів для рівного доступу до джерел фінансування, канадська держава дистанціювалась від безпосереднього розподілу бюджетних коштів на культуру. Принцип «справедливої конкуренції» за державну фінансову підтримку створив умови більш ефективного розвитку як великих, усталених мистецьких організацій, так і маленьких, нових, часто маргіналізованих акторів національного культурного ринку.

Розвиток всіх секторів національної культури та мистецьких практик, розуміється як «перманентне» рішення «перманентних» проблем [134, с. 87], як елемент безперервної підтримки життєздатності канадського суспільного організму. Що значно посилило його спроможність шукати і знаходити ресурси для самоорганізації, основою якої стала партнерська співпраця ключових державних інституцій. Серед них: Департамент з питань культурної спадщини (Federal Department of Canadian Heritage), Рада мистецтв Канади (The Canada Council for the Arts) та широкорозгалужена мережа організацій та фондів підтримки культури. В цій системі кожна організаційна структура має свою, без дублювання, функціональну відповідальність. Так, Департамент з питань канадської спадщини [166] працює як складний організм з великою кількістю взаємозалежних елементів, наділених ресурсами для самоорганізації. Сюди входять Канадський інститут збереження спадщини, Канадська рада з питань експорту культурних цінностей, Канадська Інформаційна мережа спадщини, сім відомчих агенцій (Канадська комісія з радіотелебачення та телекомунікацій, Національна кінорада Канади, Національна бібліотека Канади та ін.), десять

корпорацій (Рада мистецтв Канади, чотири національні музеї, Канадська радіомовна корпорація, Телефільм Канади, Канадський Фонд расових відносин, Національний центр мистецтв, Національний архів Канади та ін.).

Департамент безпосередньо підпорядкований Парламенту, який покладає на нього головну менеджерську відповідальність створення нових форм участі громадян та організацій Канади в соціокультурних процесах співпраці з впорядкування їх мультикультурального життя. Діяльність Департаменту спрямована у двох напрямках: по-перше, це сприяння розвитку прав і свобод людини, творчої самореалізації, національних культурних цінностей; і по-друге, - підтримка інституційної системи розвитку культурної спадщини та мистецтва, допомога їх адаптації до жорстких умов сучасних реалій.

Культурна політика Канади перших десятиліть ХХІ століття демонструє поступовий перехід від протекціонізму до ринкового підходу. Змінюється, перш за все, бачення ролі федерального уряду. Остання, при збереженні державного фінансування культурного сектору, передбачає не стільки єдине джерело фінансування, скільки фасилітацію впорядкування співжиття, діалогу багатоманітних ідентичностей, партнерство з владними органами провінцій та територій, громадянським суспільством.

Широко практикується не тільки міжурядова співпраця, але й – міжвідомча. Так, міжнародна культурна діяльність, лобіювання канадської культури у світі – зона спільної відповідальності Департаменту закордонних справ і міжнародної торгівлі та Департаменту канадської спадщини. Останній співробітничав, також, з Консультативною Радою з інформаційної магістралі при Міністерстві промисловості. На нього покладаються вирішення всіх питань, пов'язаних з її (магістралі) змістовним наповненням. Якість моніторингу, збору статистичної інформації з імплементації законодавчих актів з питань державної культурної політики, актуальних тенденцій, характерних для канадських реалій, забезпечується спільними дослідженнями Департаменту канадської спадщини, національної агенції «Статистична служба Канади» і Департаменту юстиції.

Окрема увага надається Фондам, - інституціям, яким, у зв'язку з складними сучасними реаліями, Канадський уряд збільшив державне фінансування:

- Фонд повторного відкриття (The Reopening Fond) підтримує проекти організацій, які намагаються оптимізувати свою діяльність у проведенні подій, присвячених пропаганді національної культурної спадщини та розвитку внутрішнього туризму. Це заходи у відкритих просторах, зокрема, фестивалі, театральні вистави та ін.;

- Фонд презентації мистецтв Канади (Canada Arts Presentation Fund) створений для підтримки професійного мистецтва, некомерційних мистецьких об'єднань та організацій, та допомоги в комунікаційній взаємодії зі своїми аудиторіями; надається підтримка проектних ініціатив з розвитку перформативних практик, фестивальної культури;

- Фонд періодики (Canada Periodical Fund) націлений на допомогу соціальним періодичним виданням а також тим, які мають малий тираж або цифровий формат;

- Фонд мистецької підготовки (Canada Arts Training Fund) створений задля сприяння стійкого розвитку професійних навчально-освітніх некомерційних закладів і організацій культурно-мистецького спрямування;

- Окреме місце серед фондів організацій займає Канадський історичний фонд (CHF), його фінансування культурної освіти і навчання громадян відбувається через проекти зі створення відповідних мереж, організацій, виробництва навчальних матеріалів з національної історії. В цьому ж напрямку, але більш спеціалізованому, працює вищезазначений Канадський фонд навчання мистецтвам (CATF), фінансуючи мультидисциплінарні програми з професійної підготовки митців, сприяння їх кар'єрі в національних і міжнародних масштабах;

- Фонд культурних інвестицій (Canada Cultural Investment Fund) опікується розвитком стратегічного менеджменту та партнерської співпраці в сфері культурної спадщини Канади та національного мистецтва;

- Забезпечення рівності доступу громадян Канади до виробництва і споживання національного, місцевого і світового культурного контенту реалізується через Канадський фонд культурних просторів (Canada Cultural Spaces Fund) (CCSF);

- Канадський книжковий фонд (Canada Book Fund) опікується розвитком національної книжкової індустрії.

- Фонд FOLD (Фестиваль літературного розмаїття) надає простір різноманіттю авторських голосів Канади, допомагаючи організаціям і окремим літературним діячам презентувати свою творчість на національному літературному ринку;

- Музичний Фонд Канади (Canada Music Fund);

- Фонд екстреної підтримки організацій культури, спадщини та спорту (Emergency Support Fund for Cultural, Heritage and Sport Organizations, 2021) здійснює негайну фінансову допомогу найманим працівникам культурної сфери та митцям, має великий бюджет для стимулювання відповідних роботодавців на відновлення та збільшення короткострокових контрактів;

- Підтримка виробництва канадського контенту в аудіовізуальному просторі, цифровими медіа, телевізійними компаніями здійснюється Канадським медіафондом (CMF). Його діяльність, у співпраці з медійною корпорацією Telefilm Canada, підтримує сталий розвиток канадського кіновиробництва та його акторів. Шляхом державних компенсаційних програм реформується сфера охорони праці робітників цієї сфери культури.

Це лише частина переліку активно, багаторічно діючих фондів. Їх діяльність охоплює як загальні, так і більш вузькі, спеціалізовані сфери функціонування канадського суспільства, стимулюючи їх інклюзивність та різноманітність.

Залучення канадського суспільства до співпраці відбувається через систему програм державної підтримки культурного сектору. Вони охоплюють широкий спектр заходів з великим колом учасників. Реалізація програмних ініціатив та контроль за її виконанням здійснюється за участю Штаб-квартири Департаменту та регіональних офісів по всій країні.

Регіональні відділення Департаменту з питань культурної спадщини здійснюють безпосередній менеджмент з відбору та фінансування програм та проєктів, а також проводять консультативну роботу з заявниками.

Стратегічно, Департамент бере на себе відповідальність за довгострокове бачення ресурсів і перспективних змін в культурному секторі Канади. Тобто, культурний розвиток розглядається в довгостроковій перспективі. Це передбачає формування системної політики підтримки таких цінностей, як сталість, інклюзивність, екологічність та різноманітність. Якими діями планується вибудовування спільного майбутнього? Насамперед, - це створення умов для солідаризації зусиль якомога більшої кількості акторів національного культурного сектору, а також стимулювання організаційного, міжгрупового інституційного та індивідуального партнерства.

Фінансування різних секторів культури і мистецтва передбачає не тільки заходи по стабілізації внутрішнього культурного і мистецького середовища, але і такі, як заохочення мистецьких організацій, окремих митців, діячів культури урізноманітнювати свій професійний досвід відповідно до сучасних викликів. Стратегії Федерального уряду Канади передбачають роботу над відповідями на можливість появи наступних викликів, як пандемічних, так і ін.. Щоб передбачити цю небезпеку запроваджуються більш гнучкі форми оподаткування та кредитування, модернізується система страхування та зайнятості працівників аудіовізуального сектору, стимулюються благодійництво як спосіб підтримки креативного сектору. Невідкладним завданням держави визначається створення системи стимулів для спонсорської підтримки культурних організацій та митців.

Адвокація культур корінних народів, як довгострокова стратегія, покладена на Офіс корінного населення [206]. Його завдання - виробництво інформаційного контенту підтримки і розвитку культур корінних народів. Нові партнери, здатні до новаторських, інклюзивних підходів, залучаються до співпраці з метою пошуку дієвих ресурсів підтримки реального стану життєдіяльності корінних мешканців, їх мов та культур. Позитивні зміни медіа-простору Канади, від телебачення і кінематографу до Канадського медіа-фонду (CMF), стали можливі внаслідок

знаходження нових сучасних способів відкритого діалогу, призначеним розвивати навички культурної самоідентифікації та самореалізації. Саме Офіс вклав зусилля в збільшення інформаційної, освітньо-навчальної та фінансової допомоги цим проектам.

Підтримуючи ініціативи, пов'язані із сектором мовлення, як одним з ґрунтовних факторів становлення і підтримки ідентичності, Канада модернізує законодавство, яке стосується цього сектору і працює, разом з Францією та Австралією, над розробкою механізмів регулювання взаємовідносин між традиційними масмедіа та цифровим контентом, електронними спеціалізованими сервісами. Підтримуються виробництво творчих продуктів недержавними мовами, а також незалежні місцеві мовники та національні кіновиробники. Інвестуються кошти в літературний та кінематографічний англо- і франкомовний контент.

Зміцнення культурної ідентичності корінних народів шляхом популяризації їх мов, збереження для майбутніх поколінь їх культурної і мовної спадщини з використанням цифрових технологій здійснюються в межах програми «Мови та культури корінних народів». Проведення комплексних досліджень впливу і проблем фінансової підтримки мистецтва і культури корінних народів, розробка практичних ефективних стратегій, консультативний та навчальний обмін – довгострокове партнерство Канадської ради з питань мистецтва і компанії Archipel Research and Consulting Inc., якою керують власно представниці корінного населення, з командою методологів і практиків – істориків, соціологів, лінгвістів, аналітиків даних, викладачів, менеджерів. До підтримки ініціатив представників аборигенних культур Канади щодо їх участі в створенні он-лайн продукції долучений Канадський інтерактивний фонд (CIF) у співпраці зі спільнотами мовних меншин. Національною радою з питань кіно Канади (NFB), в 2020 році було започатковано План дій щодо корінних народів, який передбачив значне державне фінансування на підтримку місцевого кіновиробництва та розширення доступу до його продукції.

Поза увагою канадського уряду також не залишився і розвиток національного музейного сектору: збільшено інвестиції в свої, вже працюючі, програми. Підтримка музейної справи фінансується Програмою допомоги музеям (MAP), залишаючи за ними самостійність (разом з відповідальністю) в питаннях змістовного наповнення виставкових просторів, управління бюджетом та людськими ресурсами.

Оптимізація роботи музеїв стимулює їх до спілкуванні з аудиторією та використання нових технологій в роботі з експонатами своїх колекцій. Значно розширюється віртуальний досвід функціонування архівів, музеїв, галерей, що призначено урізноманітнити та спростити доступ до канадської культурної спадщини. Десятки мільйонів доларів Уряд Канади розраховує використати на підтримку цих проєктів.

В межах Програми допомоги музеям реалізуються проєкти з підтримки музейних установ, колекцій, з їх зберігання, інформаційного та виставкового забезпечення. Підтримуються установи та окремі працівники, діяльність яких пов'язана зі збереженням і презентацією колекцій спадщини. Створено платформи, так як, *Artefacts Canada*, де завдяки співучасті музейних та інших культурних установ Канади у вільному доступі наявно понад 4 мільйони інформаційних записів про об'єкти канадської спадщини і понад 1 мільйон зображень колекційних предметів із музеїв країни [194], *Artists in Canada* – база даних про понад 42 700 канадських митців, складена Бібліотекою Національної галереї Канади на основі інформації, наданої бібліотеками та художніми галереями країни. Найбільшою в Канаді колекцією відцифрованих експонатів музеїв, записів літературно-драматичних і музичних творів володіє агенція «Інформаційна мережа канадської спадщини» [195]. Її функція – управління роботою музейних закладів та установ, пов'язаних зі збереженням культурної спадщини Канади, а також організація обміну інформацією.

Немає, здається, необхідності надавати пояснення ініціативам, спрямованим на підтримку професійної реалізації та кар'єрного зростання молодих спеціалістів в секторі культурної спадщини та мистецтва. Так, Департаментом з питань

канадської спадщини реалізовується Програма «Young Canada Works» (YCW), в межах якої надається фінансова підтримка підвищення професійної кваліфікації, стажування та працевлаштування молодих спеціалістів.

Щодо місцевих мистецьких організацій, то вони отримують фінансову підтримку в напрямку якісного оновлення діяльності місцевих громад - їх згуртованості, підвищення якості просвітницької та інформаційно-роз'яснювальної діяльності серед місцевої громадськості. Ця підтримка відбувається в межах Програми «Розбудова спільнот через мистецтво та спадщину» (Building Communities Through Arts and Heritage) – допомога місцевим громадам у розвитку власної культури, традиційних мистецтв та ремесел, розбудови інфраструктури, відновлення або реконструювання територій, пам'яток культури. Допомога в організації місцевих фестивалів, свят, організуючи своїх громадян, державні і недержавні структури до співпраці в управлінні розвитком своїх територій.

А от Програма «Творчий експорт Канади» («Creative Export Canada») націлена на міжнародні ринки продукції канадських творчих індустрій. Щоб збільшити присутність на них, фінансуються проекти, які здатні підвищити міжнародний потенціал творів канадських митців, зокрема, - розширення форматів їх презентації за межами країни.

Аналізуючи канадський досвід «вितягнутої руки», не можна обійти увагою діяльність Ради мистецтв Канади [141], яка є підзвітною Парламенту Канади і Департаменту з питань канадської спадщини. Її діяльність відбувається у декількох програмних напрямках, а її роль - побудова взаємовідносин з Федеральним урядом. Рада «живе» як розгалужена структура з рівнозначними взаємообумовленими елементами, тобто, утворює розгорнуту систему, в якій кожний з елементів теж представлено в якості системи дій та взаємодій. Рада самостійно виробляє стратегію своєї діяльності та розподіляє свої кошти на реалізацію програм та проектів. Розроблений Радою стратегічний план на 2021-2026 роки «Мистецтво, зараз більше, ніж будь-коли» (Art, now more than ever: Strategic Plan 2021-26) [142], демонструє зусилля уряду на підтримку національної

культури в ситуації пандемічних та інших обмежень і невизначеностей. Цей План ясно показує: життєздатність внутрішнього ринку мистецтв в ситуації подолання наслідків будь-яких криз є продуктом соціальної згуртованості та творчої інноваційної співпраці в сфері культури і мистецтва.

Інноваційний розвиток мистецької галузі потребує створення певних умов. Завдання, які може виконувати, здійснювати Рада, щодо їх виконання, це, насамперед, інвестування та підтримка нею культурних практик. Мається на увазі розробка та втілення програм та проєктів, спрямованих на заохочення набуття досвіду співпраці та обміну ресурсами професійної кваліфікації, які, також, супроводжуються заохоченнями матеріального і нематеріального виду. Ці проєкти впроваджуються в різний спосіб, не тільки в межах наставництва, консультування та навчання, але і у створенні нових організаційних структур, шляхом адаптації до сучасних технологій та ін.

Останні десятиліття суттєво змінюють способи створення, поширення і споживання культурних цінностей, інструменти федеральної політики для підтримки творчості. В цей час одним з центральних інструментів розвитку канадського культурного контенту стала Програма підтримки та розвитку індустрії культури. Вона спрямована на заохочення партнерства з виробництва і розповсюдження канадського культурного продукту, проведення, разом з Канадським агентством доходів та іншими організаціями і установами, заходів зі створення сприятливого інвестиційного клімату, податкових та кредитних пільг, надання консультацій окремим акторам з входження у простір незалежного національного виробництва культурних продуктів і послуг, зокрема – аудіовізуальної продукції.

Розуміння і плекання цінності національної культури, різноманітності її культурних голосів, не тільки з точки зору підтримки культурної ідентичності канадців, але й – значення культурної галузі для економіки країни, у її ВВП, визначили гнучкість і лояльність канадського суспільства і держави до пошуків шляхів оновлення не тільки інструментів управління сферою культури, програмного забезпечення її розвитку. З 2017 року впроваджується (за сприяння

Департаменту канадської спадщини) нова стратегія культурної політики – «Креативна Канада» (Creative Canada Policy Framework (CCPF)) [166], спрямована на перетворення дискурсу регулювання індустрії канадської культури, державної підтримки національної культури, її субсидіювання.

Центральним об'єктом вкладень культурних національних ресурсів на федеральному рівні визначаються культурні і креативні індустрії. Останні, враховуючи реалії цифровізації, національного і міжнародного ринку культурних продуктів, для Канади стали розглядатися як один з основних засобів підтримки, в нових обставинах, не тільки сталого сучасного Канади, але й – її майбутнього.

У розробці і впровадженні інвестиційних стратегій в цю галузь теж продемонстровано децентралізацію відповідальності. Так, Квебек має свою стратегію з розвитку творчих і креативних індустрій, а також виходу їх продукції на міжнародний ринок. Провінція має сталу довгострокову стратегію підтримки міжнародних гастролей місцевих виконавців. На міжнародному рівні, у Глобальному Звіті 2022 року ЮНЕСКО, особлива увага була надана саме діяльності влади Квебеку, Міністерства культури і комунікацій, яка дозволила, на основі розробленого, спільно з громадянським суспільством, «Музичного плану дій», підтримати музичний сектор місцевої культури, музичне виробництво за рахунок стабілізації інвестицій та доходів музичних підприємств. [280, с. 55]

«Культурні та креативні індустрії стали життєво необхідною силою прискорення людського розвитку. Вони дають людям можливість взяти на себе відповідальність за власний розвиток і стимулюють інновації, які можуть сприяти інклюзивному сталому зростанню» [280]. Виробленню цієї політики передували дослідження, фінансовані урядом Канади, широке залучення канадської громадськості до вироблення спільного бачення основних перспектив управління культурною сферою, опитування населення, багаточисленні консультації з експертним товариством, які надали інформацію про вплив цифрових індустрій на загальний культурний ландшафт, про масштаби і наслідки змін у сфері мистецтва [140] і необхідні організаційні кроки з боку держави.

Відповідно до цієї стратегії було запропоновано суттєво збільшити інвестиції у розвиток культури стартапів, на створення «креативних центрів» для обміну знаннями і навичками.

Інтервенціоністська система підтримки галузі культурних та креативних індустрій є неоднозначною за своїми наслідками. З одного боку, вона захистила національні культурні індустрії від прямої залежності від ринку, водночас створивши залежність від держави [137]. Крім того, прискорення цифрової трансформації всіх галузей культури Канади змінило «оперативний контекст культурних і креативних індустрій (включаючи форми створення, виробництва, розповсюдження та доступу), ... спричинило додаткові дії, щоб гарантувати участь різноманітних учасників» [280, с. 91].

Канада стала першою країною в світі, яка, опублікувавши в 2017 році національну стратегію штучного інтелекту, де враховуються стан та проблеми творчих та креативних індустрій, вплив штучного інтелекту на різноманітність форм культурного самовираження, стимулювала багато інших європейських країн на розробку подібних документів [201]. Канадський підхід до виконання рекомендацій ЮНЕСКО щодо виконання Конвенції 2005 року [275], створення Дорожньої карти її імплементації в умовах цифрового середовища [279] було особливо відзначено в Глобальному Звіті ЮНЕСКО 2022 року. Тільки дві європейські країни - Канада, включаючи Квебек, і Німеччина – розробили і надали повну національну дорожню карту практичних заходів щодо цифрової трансформації та її впливу на культурне самовираження [280, с.101].

Необхідно зазначити, що вироблення дорожньої карти трансформаційних змін відбувається на фоні зміни загальноканадського та загальносвітового дискурсу щодо ідентичності, культурного розмаїття та бачення шляхів їх ствердження і вираження. Стратегії та організаційні заходи корелюються відповідно до входження в цифрове глобальне середовище. При цьому, зі зберіганням своєрідності багатокультурного канадського «обличчя», національних ціннісних прерогатив. Але, треба відзначити, що ця політика була сприйнята в канадському суспільстві неоднозначно. Частина науковців, політиків,

діячів культури висловили стурбованість небезпекою втрати культурою і мистецтвом самобутності та перетворенням митців на «творців контенту», «технологічних підприємців», творчість яких, на їх думку буде поглинута цифровими інноваціями, «фетишизацією даних» [137; 169; 290].

Таким чином, на нашу думку, досвід взаємодії канадської держави і національних культурних інституцій надає можливість висвітлити наступні перспективи, масштабні й стратегічні завдання а також тактику їх вирішення в напрямку підтримки мистецьких практик. По-перше, мова йде про зміцнення сектору мистецтв шляхом розширення й урізноманітнення форм та інструментів, які сприяють цьому зміцненню. По-друге, це створення розгалужених інформаційно-організаційних мереж, які б забезпечували рівний та широкий доступ до фінансових та інших ресурсів, що надаються державою. Вирішення цих завдань дає можливість створення «мистецької екосистеми», комплексної упорядкованої взаємодії державних інституцій з фінансовими структурами та іншими ресурсами суспільства. Особливість такої системи в тому, що завдяки їй оптимізуються потенціали самих культурних секторів. Відбувається те, що П. Бурдье [15] описує як об'єднання культурного, соціального та економічного капіталів, їх солідаризацію в інтересах всього суспільства і держави.

Окремо треба зазначити таку суспільно-культурну активність, як практика менеджменту. Ми можемо стверджувати, що виконання зазначених вище завдань з необхідністю вимагають покращення та вдосконалення (інструменталізацію) нових підходів до практики управління.

Так, коли ми намагаємось усвідомити соціальну ситуацію попередніх та сучасних випробувань та відповідні реакції на неї з боку держави та суспільства, ми повинні, поряд із іншим, мати критерії важливості заходів, які потребують підтримки та збільшення фінансування. І критерій розвитку в сфері культурної спадщини та мистецтва має бути серед перших. Державну фінансову допомогу повинні отримувати програми та проектні ініціативи розвитку професіоналізму, навичок управління та адміністрування, відповідних до цього компетенцій. Тобто, має бути створена система заходів з обміну знань: освітньо-інформаційних

платформ навчання, наукових конференцій, форумів, майстер-класів, які б забезпечили ріст наставництва, професійного стажування, та іншого.

В яких напрямках і заради чого можливі дії? По-перше, у фокусі діяльності держави має стати розширення географії культурної взаємодії та поживлення культурного життя мистецьких мереж, зокрема, національного мистецтва. Це завдання може бути вирішено шляхом створення організаційних та фінансових умов для художньої та іншої комунікації та обміну між спільнотами, організаціями, митцями та їх аудиторією.

По-друге, в національному житті суспільства має бути створена можливість присутності різних мистецьких колективів та організацій, рівна можливість для діяльності представників і аматорського мистецтва, і відомих митців, а також професійних менеджерів, які їх «супроводжують».

Стає зрозумілим, що у фокусі уваги представницьких органів держави та громадянського суспільства не повинно залишатись тільки національне мистецтво. Успішний досвід, набутий в останні роки, зокрема, Канадою, пропонує модель розвитку культурно-мистецької сфери, яка передбачає посилення фінансової та організаційної підтримки співробітництва національних та іноземних організацій. Продуктом такого співробітництва можуть бути фестивалі, виставки, створення художніх творів та їх спільне книговидання. Створення умов для знайомства широкого загалу з творами мистецтва корінних та некорінних народів, за підтримки державних інституцій, також може знайти своє місце в суспільних цінностях.

Спосіб, у який держава надає фінансову підтримку, також набуває змін. Актори культурного сектору отримують короткострокову підтримку цільовим способом. Поряд зі стандартними механізмами державного фінансування, результативними можуть бути комбіновані гранти, наприклад, залучення в один або декілька окремих проєктів, які об'єднано реалізуються в контексті діяльності організацій та окремих осіб.

Держава повинна проводити системну роботу з об'єднання організацій, спільнот, їх якісного залучення до національних культурних ресурсів. При цьому,

орієнтація на інклюзивність та інноваційність у сфері організації та підтримки мультикультурних заходів є обов'язковою частиною цієї роботи. Більш того, необхідним є передбачення розширення допомоги різним мистецьким секторам, організаціям, зокрема й тим, хто, наприклад, в допандемічні часи, не мали права на фінансування з боку держави.

Якими засобами урядові установи та інституції можуть здійснювати виконання цього завдання? По-перше, це розширення можливостей податкового кредитування оплати працівників комерційних та некомерційних організацій; по-друге, завдяки інфраструктурним змінам в сфері культурного і мистецького виробництва, зокрема, збільшення кількості виробничих місць (особливо у віддалених від культурних і бізнесових центрів місцевостях); по-третє, стимулювання представництва різноманітних спільнот (людей з інвалідністю, зокрема) на різних рівнях прийняття рішень щодо змістовно-ціннісного наповнення програм, їх фінансування та організаційних моделей.

Всіма цими заходами вирішується завдання не стільки компенсувати недоотримане взаємospілкування, але - створення підґрунтя для діалогу різних культурних світів, як особистісних, так і суспільно-групових. Які, завдяки менеджерсько-управлінським і особистісно-творчим зусиллям всіх акторів культурної взаємодії, отримали можливість перейти на більш глибокий та панорамний рівень.

Таким чином, канадський досвід стратегування та управління культурним сектором свідчить, що результативність відновлення організаційних і творчих зв'язків залежить від системності і послідовності культурної політики і відповідних організаційно-управлінських дій на рівні держави і суспільства в цілому. Ця системність передбачає розбудову стратегічного менеджменту і, у зв'язку з цим, взаємодоповнення та підтримку довго-, середньо- та короткострокових заходів і відповідних інструментів.

Що стосується іншої, австралійської моделі управління в сфері культури, то треба зазначити, що стратегії та відповідні дії (законодавчі, структурно-організаційні, фінансові), які вживаються в сфері культури федеральним урядом,

тобто національна культурна політика, не зважаючи на певні періоди стагнації, відрізняються сталою спрямованістю на формування, підтримку і адвокатування в міжнародному просторі австралійської ідентичності.

Закріплення в культурній політиці незалежності, свободи самовираження, творчості, інклюзивності й унікальності стало частиною набуття австралійської культурної ідентичності. Інша справа, що бачення її ціннісних засад, залежно від політики урядів, різнилося. Так, формування наративу австралійської ідентичності відбувається на фоні затвердження австралійської моделі мультикультуралізму. На початку ж XXI століття політика «мультикультуралізму», була тимчасово призупинена спробами уряду Говарда затвердити ідеї англо-саксонської ціннісної визначеності австралійців і необхідності відповідної асиміляції мігрантів без гідної уваги до культури аборигенів. В ситуації постійної конкуренції ліберальних і консервативних політичних сил, Австралія стало рухається від політики «Креативна Нація» («Creative Nation»), з 1994 року, до «Креативної Австралії» («Creative Australia»).

Реалізація культурної політики в Австралії відбувається на трьох рівнях – федеральному, рівні Співдружності, на рівні штатів, територій і на місцевому рівні. Довгий час проблемним було відсутність організаційного обміну інформацією, доступної бази даних щодо програм, грантів і, взагалі, зони відповідальності, повноважень і можливостей всіх зацікавлених акторів культурних і креативних секторів – від організацій, установ різного рівня до окремих осіб. Тому одна з суттєвих проблем ефективного управління в сфері культури Австралії полягає у розбалансованості коротко- і довгострокових стратегій, сталості їх реалізації, у фрагментарності політичних ініціатив, у відсутності послідовності політичних реформ і стратегічної координації дій урядів [226]. Крім того, на практиці, урядовці завжди повинні були «впоратися з особливими обставинами австралійського життя. Відстань (як зовнішня, так і внутрішня), чисельність і розпорошеність населення та його високий іммігрантський компонент, тривала байдужість або ворожість до культурних пошуків і досягнень, застарілість адміністративного механізму, множинність

урядів, відносини між урядом і приватний сектор – вони створюють значні проблеми для планування, впровадження та управління культурною політикою» [130, с.17].

В контексті впровадження в систему управління соціально-економічним розвитком країни галузевого підходу, активізації участі держави у розподілі фінансово-матеріальних ресурсів, їх спрямування на вирішення завдань стимулювання перспективних і підтримки збиткових галузей, підприємств і організацій, в 1994 році була прийнята концепція «Креативна нація». Одним з її основних завдань було створення умов для розвитку культурної діяльності, розширення можливостей створення культурних продуктів і послуг. Наголошувалося на необхідності протекціоністських дій з боку держави для просування конкурентноспроможності, на внутрішньому і міжнародному ринках, національної культурної продукції. І, перш за все, це стосувалося сприяння інтеграції в культурну діяльність широкого спектру комунікаційних інструментів, зокрема, нових медіа-технологій.

В основу австралійської моделі державного фінансування культурного сектору (яка є варіантом британської «політики витягнутої руки») закладається в цей час інструменталістський підхід до тих видів діяльності, які ґрунтуються на творчості та індивідуальній майстерності. Вони розглядаються як новий перспективний сектор економіки. У зв'язку з цим, насамперед, затребуваним стає їх потенціал створення робочих місць, матеріального забезпечення, фінансових надходжень від експорту виробленої продукції.

Убезпечення від надмірного впливу федерального уряду на розвиток австралійської культури, реалізується через посилення політичного механізму «витягнутої руки». Саме цей принцип закладено, починаючи з року заснування (1975 р.), в основу діяльності Ради мистецтв Австралії, головної федеральної агенції з підтримки і розвитку мистецтва і творчості. В національному культурологічному дискурсі затверджувалася думка «про те, що мистецтво є особливо вразливим до політичного тиску та контролю, і що не повинно бути жодного урядового чи бюрократичного втручання в його напрямок, вираження чи

форми. Тому управління громадською підтримкою мистецтва було доручено органу, здатному діяти незалежно від політичного тиску та гнучко реагувати на мінливий розвиток і вимоги мистецтва» [130, с. 20]. Саме потенційна небезпека прямого політичного тиску на розвиток мистецтва і культури вплинула на те, що було вирішено створити таку інституцію, а не, наприклад, міністерство культури. Хоча, з часом, з 1984 по 2011 рік, справами в цій сфері почала займатися окрема відомча структура – Департамент мистецтва, спадщини і навколишнього середовища. В наступні роки, культурна спадщина і мистецтво стали сферою управління Департаменту сталого розвитку, навколишнього середовища, водних ресурсів, населення та громад (нерухома спадщина) і Департаменту прем'єр-міністра та Кабінету міністрів (рухома спадщина і мистецтво).

Організаційна складність реалізації культурної політики в Австралії обумовлена тим, що управління і фінансування сектору потребує постійної координації дій владних органів на різних рівнях – федеральному, територіальному, місцевому, а також – між ними. Крім того, розподіл функціоналу існує не тільки між державними органами взагалі. Цей розподіл виявляється у превалюванні певних напрямків і об'єктів фінансування урядів штатів, територій (це, як правило, культурна інфраструктура, культурна спадщина) і федерального уряду (вищезазначені сфери фінансуються, але в менших масштабах; більша увага приділяється сектору мовлення, культурній дипломатії).

У другій половині минулого століття в Австралії сформувалася така структурна організація сектору мистецтва, в межах якої сфера високого мистецтва стала об'єктом підтримки урядових і громадських, некомерційних установ і організацій. Тоді як популярним мистецтвом, відповідними практиками його виробництва і розповсюдження, піклувалися комерційні структури. Креативні індустрії, порівняно з іншими секторами культури, маючи фінансово-нормативну допомогу держави, приватних спонсорів а також – внаслідок специфіки їх виробництва і функціонування, є найбільш фінансово самоокупними, володіють значним потенціалом забезпечення економічної вигоди. І тому розглядалися в

якості більш надійних соціальних і фінансових інвестицій. Забезпечення державної та громадської підтримки культури співіснувало з наданням саме ринку визначати пріоритети капіталовкладень в культурну діяльність, зі стимулюванням творчої конкуренції.

Поступово інституційний розрив між високою культурою, мистецтвом і поп-культурою збільшувався, що спричинило низку дискусій в австралійському суспільстві щодо методів сприяння розвитку сучасного мистецтва, культурних і креативних індустрій і, одночасно, як це можна поєднувати зі збереженням, підтримкою досконалості форми і змісту мистецьких продуктів.

Дискурс, також, формувався навколо питання британського колоніального минулого Австралії, деколонізації австралійської культури і національного самовизначення австралійців. Затверджується широке розуміння культури, яке позначає способи життя та повсякденні форми самовираження та творчості, що поділяються мешканцями країни, які ідентифікують себе як австралійці, або які вони поділяють з іншими членами певних соціальних груп чи спільнот. А культурні і креативні індустрії розглядаються як сфера і професії, де основою виробництва є творчість, і де наявним, очевидним в його продукції культурний символізм [117]. Стверджується, що «управління — як у національному, так і в міжнародному контексті ... функціонує через дію та вплив на уявлення людей про реальність і про себе як акторів» [119].

Критикою комерціалізації сфери культури, зокрема мистецтва, державної політики Австралії, де, з початку вісімдесятих років минулого століття, фіксувався зсув від ідеології підтримки культури і мистецтва як суспільного блага до превалюючого фінансування і державного регулювання сектору культурних і креативних індустрій. Домінуючими критеріями підтримки стають економічні і розважальні переваги останніх [191]. Інструменталізм критикувався також за те, що відповідальність за якість культурних продуктів і послуг перкладається на ринок. Тоді як культурне управління має передбачати прийняття відповідальності за формування ринку [240]. Поступово культурологічний дискурс наповнюється дискусіями щодо актуалізації зміни способу аргументації державного управління

сферою культури, її фінансової підтримки задля уникнення «кризи цінностей» [252, с. 29, 31]. Стверджується необхідність відновлення значення культурних цінностей, розуміння важливості їх вираження через культурні практики у формулюванні політичних завдань і їх вирішенні. Це, в свою чергу, виявляє затребуваність нових конвенціональних відносин між спонсорами, отримувачами фінансування і громадськістю [151, с. 11].

Іншою частиною дослідників вплив інструменталізму на культурну політику, значення культурних індустрій пов'язується з об'єктивними змінами відносин між виробництвом і споживанням в цілому продукції, що виробляється в сфері культури, з визнанням спроможності культури вирішувати проблему зайнятості, приносити дохід, отримання акторами відповідного досвіду [214;150]. Поряд з цим, при визнанні перспективних можливостей креативних індустрій, увага як науковців, так і практиків державного управління зупиняється на потенційній небезпеці імперативу досягнення ринкових цілей зростання економічної вигоди для творчих пошуків митців, унікальності (а це означає ризик бути не сприйнятим, не зрозумілим, і – відповідно – залишитися без фінансової підтримки) їх діяльності і творів. Підкреслюється вже наявна тенденція зниження розуміння значення природи мистецтва, творчої діяльності, її процесу та специфіки ефективності.

В цих реаліях фіксується зіткнення ринкових цінностей отримання прибутку і розширення кола споживачів культурних продуктів і послуг і мистецьких цінностей досконалості змісту і форми результатів творчої діяльності. виправлення ситуації вбачається у поверненні фокусу уваги культурної політики на виробництво, а не на споживання, що, в свою чергу, вимагає уваги до виробників, творців, а не тільки до аудиторії та споживачів [191, с. 264]. Підкреслюється необхідність більш чіткої, узгодженої з мультикультурним населенням, сталої культурної політики [253]. Вимоги до перегляду політики в сфері культури стосувалися ситуації перенесення основних напрямків державного фінансування на великі організації, тоді як скорочуються дотації незалежному малому і середньому секторам культурного виробництва, розширюється

бюрократичний апарат з управління культурною і мистецької сферою і, одночасно, зменшуються можливості забезпечення працевлаштування для митців [121, с. 31].

У січні 2023 року Федеральним Урядом Австралії було представлено нову культурну політику «Revive: a place for every story, a story for every place», яка передбачає зосередження на посиленні міжвідомчої згуртованості і координації. Нова культурна політика показова тим, що зорієнтована на здійснення кроків, які б сприяли, з одного боку, підвищенню самоцінності мистецтва. Разом з цим, мистецтво розглядається з точки зору можливості бути дієвим інструментом вирішення суспільних цілей, пов'язаних, зокрема, зі здоров'ям нації, її креативних ресурсів, добробуту. В кінцевому рахунку – сприяти формуванню, підтримці і просуванню австралійської культури з яскраво вираженим, неповторним національним обличчям.

Оприлюднено план відродження і розвитку культурного сектору, розрахованого на активні зміни його сучасних організаційних реалій і забезпечення їх сталості у майбутньому Австралії. Окреслено стратегічні довгострокові цілі урядових дій, які повинні забезпечити для креативності, культури, культурної спадщини країни ефективні і сталі умови процвітання, відновлення статусу домінуючих, дієвих важелів вибудовування майбутнього Австралії. Розроблено поетапний розподіл фінансування стратегічного плану реалізації національної культурної політики, визначено пріоритети розбудови державного і приватного співробітництва у національному і міжнародному масштабах. Увага акцентується на необхідності посилення приватного партнерства, філантропії у розвитку австралійського мистецтва, об'єднання зусиль держави і приватних інвесторів у підтримці творчих проєктів митців, культурних практик зі збереження національної спадщини. Для ефективної реалізації стратегічних завдань передбачається співробітництво Creative Australia з федеральною агенцією Screen Australia в організації збору даних, проведення, кожні три роки, опитування щодо реального стану австралійської культури.

Стратегія культурної політики австралійського федерального уряду ґрунтується на визнанні першочергового значення культури і спадщини аборигенного населення, а також внеску у становлення національного культурного обличчя австралійців, представників всіх інших, некорінних народів, багаточисленних мігрантів.

Відродження культурного сектору, також, зорієнтовано на підтримку його центрального актора – митця, його креативності та умов творчої праці. Основою забезпечення культурного розвитку країни є відповідна інфраструктура, стійке забезпечення людськими і матеріальними ресурсами всіх сфер і аспектів мистецтва, збалансованої взаємодії креативних індустрій і культурної спадщини. Ключовим заходом в цьому є реорганізація Ради мистецтв Австралії, яка, за планом Національної культурної політики уряду, стала агенцією «Креативна Австралія» («Creative Australia»). Її діяльність регламентується прийняттям спеціального законодавчого акту.

Розширення її функціональних можливостей відбувається (з липня 2023 року) за рахунок входження в її координаційну структуру Австралійського фонду культури (ACF) і організації «Креативне Партнерство Австралії» («Creative Partnerships Australia»). Таким чином оптимізуються інструменти і шляхи співробітництва та інвестицій в культурній сфері.

У 2023 році, в межах Креативної Австралії, як головної урядової агенції з консультивання та інвестицій в сферу культури і мистецтва, створено нові організаційні структури – Музична Австралія («Music Australia») і Центр Робочих місць в секторі мистецтва і розваг («Creative Workplaces»). Їх заснування розраховано (відповідно) на розширення і реалізацію потенціалу музичної індустрії та створення можливостей доступу до культури, культурного виробництва на місцевому, національному і глобальному рівнях.

Цілеспрямована державна підтримка надається у багатьох напрямках – від забезпечення централізованої координації культурних практик в цих сферах, розвитку виконавської діяльності, вдосконалення освітнього процесу в шкільних закладах, за рахунок розширення загальношкільного навчання, підтримки

розвитку менеджерської культури, навчання і обміну професійними знаннями і навичками до формування стандартів забезпечення працевлаштування для всіх видів мистецтв і стимулювання отримувачів державної фінансової допомоги дотримуватися цих стандартів і таким чином захищати право акторів культурної сфери на гідну роботу, справедливу оплату праці і свободу творчості.

На модернізацію системи організаційного управління культурним сектором держава надала додатково, на п'ять років, 199 мільйонів доларів США [126]. І саме «Креативній Австралії» відведено головна наглядова, консультативна роль, керування фінансуванням програм і проєктів. Зміцненню потенціалу національної культури сприятиме заплановане створення спеціального органу, який буде займатися справами корінних народів, представники останніх будуть складати керівництво цієї установи. Для розвитку національного літературного сектору, розширення його міжнародної складової, в 2025 році заплановано створення окремого (в складі «Креативної Австралії») органу – «Письменники Австралії» («Writers Australia»).

Серед інших напрямків реалізації стратегічних завдань нової культурної політики - модернізація нормативно-правової законодавчої бази захисту культури народів, які населяють Австралію, їх мистецтва, знань, мов. Збільшення масштабів підтримки регіональної культури, стимулювання розвитку регіональних, місцевих мистецьких фондів. Зміцнення партнерської співпраці культурних, мистецьких установ, галерей, музеїв, архівів, зокрема, шляхом участі у довгострокових програмах обміну експозиційними колекціями. Окремим напрямком дій держави окреслено удосконалення системи захисту авторських прав та винагороди, зокрема схем роялті – платежів митцям. Державне фінансування передбачається для реалізації програм з розвитку особливих, терапевтичних, послуг мистецтва, особливо музичного, що надаються австралійському суспільству в цілому і людям з інвалідністю зокрема. Встановлено квоти для національного аудіовізуального сектору, які повинні стимулювати виробництво місцевого контенту. Підтримуються іноземні

інвестиції у спільне, з місцевими акторами, виробництво фільмів та іншої аудіовізуальної продукції.

Заходи, які здійснюються для забезпечення досконалості мистецтва, спрямовуються на підвищення професійної освіти, майстерності, забезпечення постійної зайнятості, можливостей мобільності митців. Разом з цим, усвідомлення безпосереднього зв'язку якості творів мистецтва з її затребуваністю, визначило політичні кроки з розширення аудиторії споживачів, створенням умов більшого доступу до якісного художнього продукту, збільшення інформації різного формату про мистецьку діяльність, творчість, про інноваційність, креативність і, разом з цим, важливість збереження національних традицій.

Переосмислення культурної політики передбачає перегляд інвестиційних обов'язків держави і бізнесу, посилення механізмів незалежного оцінювання і фінансування, активізацію дій держави - від протекціоністських до інформаційних – з підтримки національної культури і митців як каталізаторів змін. Посилено дії зі створення умов для функціонування динамічної екосистеми творчості, креативної діяльності в регіонах, забезпечення рівного доступу до культурних благ, сприятливих умов самовираження в реаліях цифрових технологій.

На рівні Співдружності збільшуються цільові інвестиції для вирішення проблем справедливості, інклюзії, соціально-економічної нерівності, питання працевлаштування митців, оподаткування, їх доходу, пенсійного забезпечення.

Унікальним заходом австралійського уряду є функціонування, вже протягом більше сорока років (з 1980 року), Artbank'у. У складі Департаменту інфраструктури, транспорту, регіонального розвитку, комунікацій і мистецтва створено інструмент, завдяки якому надається пряма, безпосередня підтримка сучасним австралійським митцям. Організована мережа придбання художніх творів, їх колекціонування та популяризації, використовуючи, переважно, лізинг предметів мистецтва. Таким чином уможлиблюється широкий доступ до сучасного мистецтва Австралії як в країні, так і у всьому світі (колекція, яка

постійно поповнюється, вже нараховує більше ніж 10000 робіт – від скульптурних, живописних до цифрових і медіаторів).

Також, особливу роль в просуванні нової культурної політики відіграє реалізація проєкту, в якому беруть участь експерти, науковці, дослідники з багатьох австралійських університетів та інших культурних установ - A New Approach (ANA). Діяльність великої команди акторів спрямована на покращення якості і урізноманітнення інформації, створення добре організованих надійних культурних і мистецьких даних щодо реального стану і ресурсів культурного «ландшафту» Австралії. Здійснюється аналітика, консультування з питань менеджменту, управління, політики і етики обміну культурними даними, мапування історії та культури Австралії, створення інтерактивного середовища співпраці з обміну дослідницькими інструментами, інформацією і формування шляхів колективного впливу на політику уряду в сфері культури.

Дієвим результатом спільної ініціативи федерального уряду Австралії, урядів штатів і територій стало створення веб-сайту, який надає доступ до оприлюдненої інформації щодо планів та результатів роботи федеральних і місцевих агенцій в сфері культури, діяльності в цьому напрямку національного австралійського уряду. Також, надається можливість ознайомитися з дослідженнями, з новинами щодо фінансових, правових, організаційних та інших питань культурної та мистецької діяльності.

Прикладом успішної незалежної громадської інституції, яка заснована (функціонує з 2021 року) завдяки партнерській співпраці багатьох австралійських благодійних фондових організацій, є аналітичний центр «Новий підхід» («A New Approach») (ANA). Ціллю співробітництва стало формування сприятливого середовища обміну знаннями, навичками для зміцнення культури Австралії, зокрема, завдяки відродженню культури аборигенів і жителів Торресової протоки. Діяльність цієї організації спрямована на пошуки практичних шляхів підтримки культурного розмаїття країни, на забезпечення реалізації інноваційної політики незалежною достовірною інформацією і дослідницькими знаннями, на створення мережі їх обміну.

Зміни в пріоритетах державної підтримки культурного сектору вплинули на поширення тенденції зменшення залежності розвитку мистецтва від державного фінансування. Це стало можливим, зокрема, завдяки урізноманітненню нової аудиторії, як виробників, так і споживачів культурних продуктів і послуг, виробів мистецтва. Уряди штатів і територій, розраховуючи отримувати символічні та електоральні вигоди, перебирають на себе повноваження і відповідальність за підприємницьку роль у підтримці мистецтва, культурних індустрій. Ефективність децентралізації управління у забезпеченні динамічного культурного і творчого життя громадян, їх добробуту, виявилася в масштабах австралійських міст, таких як Канберра, Сідней, Мельбурн. (Останнє ще з 2008 року є креативним містом ЮНЕСКО).

Нова культурна політика, також, розрахована на вирішення одного з ключових питань, яке залишалося актуальним з часів об'єднання британських колоній і створення Австралійської Співдружності (з 1901 року), - питання примирення корінного і некорінного населення, аборигенної і англо-саксонської культур. Культурні права корінного населення, доступ до культурного вираження та виробництва культурних продуктів у всьому ланцюжку створення вартості, фінансова підтримка традиційних і сучасних культурних проєктів корінних громад стали першими окресленими федеральною владою завданнями.

В мовному, телевізійному, просторі надана платформа для створення контенту, який виробляється представниками аборигенного населення Австралії та жителів островів Торресової протоки (телевізійна станція NITV). Вони отримують можливість не тільки висловлюватися, презентувати свою культуру. Отриманий дохід станції реінвестується державою у зміцнення культури корінного населення, відповідну місцеву інфраструктуру і виробництво. В межах державної Австралійської школи кіно, телебачення та радіо (Australian Film, Television and Radio School (AFTRS)) реалізуються ініціативи з надання підтримки корінним народам у входження у світ кіноіндустрії, субсидій на створення національних аудіовізуальних продуктів, стипендій талановитим митцям та менеджерам з кіновиробництва, навчання і підвищення професійної кваліфікації.

За останнє десятиліття, культурна діяльність, проблема національної ідентичності, значення у цьому культур аборигенів, жителів Торресової протоки і багаточисленних мігрантів, питання економічного потенціалу сучасних культурних практик, формування індустрії культури, культурної інфраструктури поступово стають спільною національною турботою австралійського суспільства і держави. Поряд з підтримкою усталених форм культурного вираження, інституцій культури, затверджується політика легітимації нових способів культурної співпраці, взаємодії держави, громадянського суспільства, мистецтва і їх відповідних організаційних структур. У національному плані культурного розвитку країни, прийнятому в 2022 році, акцентується увага на генеруючих ресурсах творчості: створення нових ідей, зв'язків, способів співпраці, стимулювання інновацій, розвитку навичок XXI століття, необхідних для забезпечення добробуту австралійців, їх процвітаючого майбутнього та сильної економіки, об'єднання навколо спільного будівництва ідентичності, нових форм її вираження і популяризації [127, с. 4].

Таким чином, державна політика в сфері культури набуває свого ефективного впливу на відновлення організаційних та творчих зв'язків, якщо (за досвідом Австралії і Канади) спрямовує свої ресурси на піднесення творчої самореалізації різних суб'єктів культури. Такою ресурсною дією може бути державне стимулювання окремих митців, інституцій та мережевих структур. Ключова умова такої підтримки – здатність цих суб'єктів орієнтувати суспільство на взаємообмін знаннями і практичним досвідом та взаємопідтримку.

Різні сфери та напрямки культурної політики набувають своєї ефективності завдяки культурним практикам, таким, як безпосередня художня творчість і художнє виробництво, а також і такі сфери, як освіта та навчання.

На що, також, необхідно спрямовувати ресурси держави та суспільства? На підтримку та зміцнення зв'язків між професійними та віковими поколіннями. Це має великий вплив на розвиток національної та етнічної самобутності, допомагає збереженню мовних культур, поглиблює досвід співпраці на місцевому, регіональному та міжнародного рівнях.

Цільовий предмет уваги державних установ та суспільства в цілому - культурні та мистецькі практики. Попередній «пандемічний період» виявив, що поза тими їх функціями, які вони завжди мали (компенсаторну та естетичну), мистецькі практики здатні ставати ефективним ресурсом нарощування спільного соціального і культурного капіталів. Цей капітал, збільшуючись, може нести в собі джерело ресурсів творення «завтра, що обіцяє майбутнє» [297]. Цю культурну, суспільно-ціннісну роль мистецькі практики виконують завдяки здатності виступати системоутворюючим елементом зростання культурного капіталу. Тим елементом, що здатний інтегрувати ментальні, образно-почуттєві та ціннісно-інтелектуальні елементи культурного виробництва.

В фокусі уваги держави мають бути сучасні моделі і технології співпраці культурних акторів різних рівнів – як державно-суспільного, так й - інституцій громадського суспільства, а також окремих організацій та мистецьких спільнот, не виключаючи і активність окремих громадян.

### **3.2. Українські реалії міжнародної співпраці: сучасні виклики кооперації в сфері захисту культурної спадщини.**

Культурна спадщина є ґрунтовним чинником набуття і підтримки відчуття ідентичності. За руйнуванням матеріальних об'єктів культурної спадщини стоїть неприхована агресія стосовно того, що складає самобутність духовного світу носіїв культури. Руйнація значимих для спільноти об'єктів культурної спадщини спрямована на знищення почуття ідентичності, права на самовираження, на знецінення успадкованих знань, традицій, практичних навичок, вмінь, звичаїв, шляхів передачі духовних знань, характерних для певної спільноти. Таким чином держава-агресор намагається обмежити або повністю знищити практикування спільнотою, народом тих чи інших елементів нематеріальної культурної спадщини, зруйнувати простір наслідування і передачі знань сучасним і майбутнім поколінням. Знищення можливості існування унікальності останніх.

Культурна спадщина України стала мішенню російської агресії, яка з 2022 року набула характеру повномасштабної війни. Цілеспрямоване знищення

культурної спадщини є доказом наміру знищити націю. Атаки агресора свідомо спрямовуються на винищення історичних центрів, пам'яток культури, музеїв (музей Сквороди, музей Примаченко), «політика придушення української культури на окупованих територіях свідчить про наявність намірів геноциду та протиправних нападів на заклади культури» [128].

Руйнівними наслідками війни є нищення усталеної системи творення і споживання культурного контенту. Цивілізований демократичний світ об'єднався навколо збереження української незалежності, а значить – навколо збереження унікального, українського, комплексу звичаїв, форм показу та вираження, знань та навичок, а також пов'язаних з ними інструментів, предметів, артефактів й культурних просторів, які визнані спільнотою, групами як частина їхньої культурної спадщини [270].

В міжнародному середовищі, як відповідь на російську військову агресію в Україні, найвпливовіші інституції в сфері культури мобілізували зусилля в організації, співкоординації своєї діяльності задля запобігання та відновлення втрат культурної спадщини та різноманіття в надзвичайних ситуаціях війни в Україні [202]. ЮНЕСКО, Міжнародний альянс із захисту спадщини в зонах конфлікту ALIPH, PEN America's Artists at Risk Connection, Міжнародна рада музеїв (ICOM), Міжнародна рада з пам'яток і визначних місць (ICOMOS), Міжнародний центр вивчення збереження та реставрації культурних цінностей (ICCROM) Міжнародна федерація бібліотечних асоціацій та установ (IFLA), Навчальний і дослідницький інститут ООН (UNITAR) та ін. спрямували свій інституційний досвід, інтелектуальні та фінансово-матеріальні ресурси на підтримку культури незалежної України, збереження українського культурного простору. Діяльність таких організацій є прикладом реальної системної співпраці з «включення захисту культури в гуманітарну діяльність, стратегії безпеки та процеси розбудови миру» [202].

Міжнародна спільнота запроваджує різноманітні заходи – від прямої, безпосередньої фінансово-матеріальної підтримки окремих митців, організацій, установ до створення он-лайн платформ для творчої комунікації,

урізноманітнення інших цифрових засобів розвитку національного культурного контенту. Фінансуються проєкти, фонди мобільності, культурного обміну. Це може бути як одноразова допомога, так і довгострокові схеми регулярної підтримки. Для гарантування реалізації культурних прав під час війни, а також після її завершення здійснюються антикризові заходи підтримки системи зайнятості в культурному і креативному секторах України. Впроваджуються ініціативи щодо митців, працівників культури – тимчасово переміщених осіб, полегшення їх мобільності, забезпечення їх права на працю, можливостей творчої самореалізації. Створюються умови полегшення доступу до аудиторії – як звичної, так і нової, розширеної, до культурного ринку.

Напрямки надзвичайних заходів, які здійснюються за організацією ЮНЕСКО: допомога (у вигляді консультацій, матеріально-технічного і фінансового забезпечення) зі створення або оснащення укриттів, сховищ для об'єктів, які мають історико-культурну цінність (зокрема, архітектурні будівлі, твори мистецтва – зібрання музеїв, галерей, аудіо-візуальні документи та ін.); надання консультаційної підтримки працівникам місцевих закладів культури, установ з логістиці необхідних переміщень рухомої культурної спадщини, цінних предметів культури а також захисту нерухомої спадщини, зокрема - історичних пам'ятників; збереження і відновлення історико-культурного середовища. Маркуванням емблемою «Блакитного щита» низки українських пам'яток культури посилено їх міжнародний правовий захист (у відповідності до Гаазької конвенції 1954 року). Одним з сучасних ефективних шляхів підтримки та збереження культурної спадщини, запобігання її знищенню в умовах війни є відцифрування пам'яток культури, розширення культурного контенту на цифрових платформах. Створюються цифрові паспорти пам'яток культури, зокрема, архітектури. Так, вже відбувається оцифрування історико-культурних будівель у Києві, Львові, Чернігові. В цьому напрямку ЮНЕСКО плідно співпрацює з організацією Blue Shield Danmark. За ініціативи ЮНЕСКО була створена міжнародна мережа фасілітаторів та експертів в сфері охорони нематеріальної культурної спадщини (Global network of facilitators), які надають

освітні послуги, діляться відповідними знаннями, допомагають технічно. В багатьох країнах Європи створені унікальні резиденції – «Митці в небезпеці», Artists at Risk, (AR), де надається матеріальна допомога, житло, простори для творчої праці для митців і мисткинь з України.

На Давоській конференції міністрів культури Європи, яка відбулася в січні 2023 року, учасниками були прийняті зобов'язання координації міжнародних зусиль з підтримки України у відбудові країни, відновленні української культури, збереженні національної культурної спадщини. Особлива увага приділяється використанню інклюзивного і партисипативного підходів до спільних дій з допомоги Україні, спадщина якої вважається важливою частиною європейської культурної спадщини. Взаємодія передбачає «залучення українських громад до цього процесу, оскільки це стосується їх життєвого простору, а також їх національної, регіональної та локальної культурної ідентичності» [165]. Використання елементів партисипативного підходу сприяє інтегруванню як дій, так і цілей всіх зацікавлених сторін – від донорів, менеджменту до безпосередніх адресатів допомоги за принципом «рівного рівному» [282]. «Зміцнення міжнародного співробітництва й солідарності в дусі партнерства» з необхідністю передбачає «підтвердження суверенних прав держав на підтримку, прийняття й здійснення політики та заходів, які вони вважають належними для охорони й заохочення розмаїття форм культурного самовираження на своїй території» [79].

Сталий інклюзивний розвиток України, як і світової спільноти в цілому, як ніколи потребує створення своєї екосистеми співпраці з підтримки, охорони та захисту культурної спадщини. Використання елементів партисипативного підходу сприяє інтегруванню як дій, так і цілей всіх зацікавлених сторін – від донорів, менеджменту до безпосередніх адресатів допомоги.

Першочергове право визначати напрямки, об'єкти та необхідні заходи захисту і допомоги у збереження культурних цінностей надається спільнотам, що страждають від військової агресії. (Це було документально зафіксовано в Конвенції ЮНЕСКО 2003 року [78]). В цьому напрямку ЮНЕСКО співпрацює з українськими громадськими організаціями. Так, рішення стосовно проєктів з

фінансової допомоги митцям в Україні, підтримки мистецького і культурного життя приймаються на основі відбору, що здійснюється українською професійною інституцією «Музей сучасного мистецтва» (МОСА).

Станом на 26 липня 2023 року з 24 лютого в Україні було пошкоджено 274 культурні пам'ятки. Серед них – музеї, бібліотеки, пам'ятники, релігійні об'єкти, архітектурні будівлі історичного або художнього значення. Частина з них – повністю або частково зруйнована. Для оцінки нанесеної шкоди ЮНЕСКО у співпраці з іншими організаціями-партнерами впроваджує механізми оцінювання, які дозволяють мати об'єктивну інформацію. Цю інформацію намагаються отримувати від різних, незалежних один від одного, джерел (зокрема, супутниковий моніторинг) і таким чином формувати надійну скоординовану оцінку [258]. Організація систематичного отримання своєчасної і достовірної інформації щодо забезпечення і реалізації запланованих інвестицій, ефективності програм та інших заходів співпраці допомагає встановленню відповідності поставлених операційних і стратегічних цілей і завдань, бути швидкими, ефективними і максимально можливо запобігати небажаних негативних, шкідливих наслідків співпраці.

В 2017 році Рада Безпеки ООН прийняла Резолюцію [283], яка була присвячена захисту культурної спадщини в умовах збройного конфлікту а також терористичної загрози. Таким чином міжнародна спільнота ще раз підкреслила значення збереження і захисту культурної спадщини для миру і безпеки у світі різноманіття ідентичностей. З цього часу центральним актором в цій сфері, з унікальним напрямком діяльності, став ALIPH [207]. Створення ALIPH - приватного фонду зі статусом міжнародної організації, є однією з найбільш ефективних, за оперативністю і змістовністю, міжнародних ініціатив співпраці, які спрямовані на вирішення проблеми збереження культурної спадщини в конфліктних і постконфліктних зонах. Діяльність цієї унікальної організації спрямована на екстренну оперативну допомогу, яка є частиною міжнародної системи масштабного захисту і відновлення унікальних культурних спільнот в постконфліктний час [там само].

ALIPH має досвід плідної співпраці в сфері культурної спадщини, розвитку і підтримки міжкультурного діалогу з ЮНЕСКО, Європейською Комісією, ПРООН, ICCROM, ICOM, ICOMOS, Europa Nostra, Global Heritage Fund, Blue Shield International, Французьким національним інститутом спадщини та ін. Діяльність цієї організації [там само] - приклад ефективної, системної, продуманої співпраці держав-членів ЄС, країн Перської затоки Gulf countries, Китаю, приватних донорів, філантропів, фондів, компаній зі США, Швейцарії, Франції та інших країн світу. Накопичений з 2017 року досвід (більше ніж 150 проєктів у 31 країні світу на 4 континентах – Іраку, Афганістані, Малі, Лівії, Судані, Ємені, північно-Східній Сирії та ін.) став реальним капіталом, ефективним за своєю швидкістю, свієчасністю і конкретністю, в жорстких умовах російської військової агресії в Україні. Здійснюючи свою діяльність у відповідності з основними принципами, затвердженими у міжнародних Конвенціях, які стосуються захисту культурних цінностей під час збройних конфліктів (1954, 1970, 1995, 1999 років), охорони підводної, матеріальної і нематеріальної спадщини (1972, 2001, 2003 рр.), Фонд вже 7 березня 2022 року прийняв План дій щодо допомоги Україні. За ініціативою ALIPH було скоординовано зусилля багатьох міжнародних культурних організацій, державних і недержавних структур в Україні та ЄС. За цей період профінансово й організаційно підтримано більше, ніж 300 культурних організацій України. Допомога стосується укриття і захисту культурних цінностей, консервації, відновлення культурних пам'яток, музеїв, просторів, колекцій, захисту будівель і колекцій українських музеїв, архівів, бібліотек, допомоги з транспортування з європейських країн матеріалів для обладнання сховищ музейних експонатів, впровадження системи моніторингу культурних цінностей, ступеня руйнації культурних об'єктів і місцевих потреб з їх відновлення, фінансування превентивних заходів щодо убезпечення пам'яток культури від можливої руйнації, допомоги з евакуації колекцій у сховища і за кордон, в придбанні для цього засобів їх транспортування і збереження, 3D-візуалізації об'єктів української культурної спадщини, інвентаризації музейних колекцій, екстреного документування об'єктів культурної спадщини, яким

загрожує зникнення. Серед 150 колекцій, що на зараз збережено за участю Фонду – археологічні артефакти, історичні та інші документи, твори народного і професійного мистецтва, предмети релігійного культу. Серед профінансованих проєктів: допомога у зберіганні документів українського Національного архівного фонду, підтримка і захист музейних закладів, їх колекцій (краєзнавчого музею Житомира, меморіального музею у Львові «Територія терору», музеїв Київщини), 3D-документування та фотограмметрія історичних пам'яток Львівщини та інших регіонів України, придбання спецобладнання для захисту бібліотек, архівів, об'єктів нерухомої культурної спадщини.

Координуючи інституційне, технічне і наукове партнерство, спрямовуючи солідарні дії багатьох світових акторів на підтримку України, її унікальної культури, Фонд демонструє розуміння специфіки взаємодії між матеріальними і нематеріальними формами і способами самовираження, самоствердження в якості унікальної самобутньої культурної одиниці. Дії з підтримки культурної спадщини, завдяки захисту матеріальних носіїв культури, уможливорює збереження унікального способу життя з відповідною системою цінностей, значущого для українців і світової спільноти світу, знаходження джерел і засобів його підтримки. Останнє передбачає пошук нових організаційних рішень, гнучкість, що пов'язана зі способами захисту і підтримки, які б враховували місцевий соціокультурний контекст, зокрема – традиції, ціннісну, знаково-символічну специфіку місцевої комунікаційної сфери, ментальні стереотипи поряд з системою державного управління та чинного законодавства, орієнтовані на здійснення діяльності на благо української спільноти, суспільства.

Орієнтуючись на дієвість, своєчасність фінансування, Фонд надає пріоритет проєктам ініціативам, які безпосередньо впливають на стан відповідних культурних практик з конкретною географією і цільовою аудиторією, допомагають стабілізувати і, в перспективі, реконструювати в післявоєнний час національний культурний простір, з його об'єктами і акторами, уможливити його інклюзивне і справедливе відновлення. Фондом підтримується бюджетний

реалізм запропонованих проєктів, здійсненність поставлених завдань і сталість результатів в довгостроковій перспективі.

Одним з таких дієвих елементів організації діяльності, який дозволяє управляти ризиками в сфері охорони і захисту культурної спадщини, матеріальної і нематеріальної, в надзвичайних ситуаціях збройних конфліктів, є гнучке використання партисипативного підходу. Внутрішня система розподілу повноважень Фонду чітка і прозора. Рішення керівного органу, Ради Фонду, щодо проєктних пропозицій затверджуються у відповідності зі стратегічними цілями організації і ґрунтуються на висновках Наукового комітету. Оперативне управління та реалізація рішень Ради здійснюється Секретаріатом. Сфера його компетенцій – комунікація з партнерами, укладання з ними фінансових та інших угод, організація конкурсів проєктів, моніторинг їх реалізації. Висновки, рішення, дії відбуваються з врахуванням існуючих в Україні прагнень і ціннісних пріоритетів суб'єктів, які потребують допомоги, державних та громадських інституційних контактів і нових форм, що створюються. Тісна співпраця з місцевими органами влади, неурядовими організаціями, спільнотами, постійні консультації з експертами, фахівцями з охорони культурної спадщини, організація обміну знаннями (зокрема між українськими і польськими спеціалістами) сприяє об'єктивності оцінювання розмірів допомоги, можливостей отримувачів ефективно використати її у певний часовий термін з врахуванням можливих загроз в осяжному горизонті подій. Обидві сторони (Фонд і його грантоотримувачі) залучені до швидкої розробки і узгодження альтернативних варіантів рішення проблем в ситуаціях, що постійно змінюються. Сторони проводять консультації щодо доступних ресурсів для забезпечення збалансування конкретних потреб і стратегічних завдань.

Важливим є розуміння того, що при відсутності такого (партисипативного) управління допомога може стати контрпродуктивною. Так, наслідки нецільового використання наданих ресурсів, мають контрпродуктивний характер не тільки стосовно конкретних взаємодіючих суб'єктів. Підривається довіра до самої форми подібної співпраці з допомоги і, що має більш глобальні наслідки, - піддається

сумніву сенс і дієвість співробітництва як інструмента «м'якої сили» в культурній політиці. Разом з цим, «м'яка сила» може підірватися у випадках, коли програми допомоги мають відкрито маніпулятивний односторонній характер [235]. Тому діяльність ALIPH важлива не тільки в аспекті фінансової допомоги українським національним культурним акторам. В надзвичайній ситуації війни менеджери, працівники культурних установ потребують оперативного надання інформації, знань з організації, інструментально-технічного і правового забезпечення власних конкретних дій в жорстких непередбачуваних умовах війни. В процесі отримання і реалізації допомоги вони мають можливість, завдяки консультаціям, участі у вебінарах отримувати необхідний досвід, спроможність діяти так само – негайно, оперативно, результативно, у співпраці. Нести відповідальність за безпеку реалізації наданої допомоги, за об'єктивність оцінки можливих ризиків.

Сфера захисту культурної спадщини наочно ілюструє зміну стратегічних напрямків розвитку та підтримки проєктів. У першій половині 2023 року міжнародними організаціями підтримуються здебільшого лише стабілізаційні заходи щодо зруйнованих історичних будівель через небезпеку повторних ударів. У той же час вже відбуваються стратегічні сесії щодо повоєнної відбудови України та повного відновлення культурної спадщини (реставраційних робіт). Окремим важливим напрямом міжнародного співробітництва стає питання повернення викрадених музейних колекцій. Дана співпраця об'єднує як професіоналів спадщини, так і юристів й представників правоохоронних органів задля формування спільного алгоритму дій.

У липні 2023 відбулася чергова акака на культурну спадщину Одеси, історичний центр якої є під охороною ЮНЕСКО. «Це обурливе руйнування знаменує собою ескалацію насильства проти культурної спадщини України. Я рішуче засуджую цей напад на культуру та закликаю Російську Федерацію вжити значних заходів для дотримання своїх зобов'язань за міжнародним правом, включаючи Гаазьку конвенцію про захист культурних цінностей у разі збройного конфлікту 1954 року та Конвенцію про всесвітню спадщину 1972 року» [259], було прокоментовано генеральною директоркою ЮНЕСКО Одрі Азулай.

Міністерство культури та інформаційної політики України одразу опублікувало список двадцяти девяти культурних пам'яток, пошкоджених під час обстрілу. Міжнародні фонди згуртувалися щодо термінових дій для стабілізації пам'яток та порятунку колекцій, відбулася диверсифікація системи фінансування за рахунок впровадження окремими партнерами видів діяльності відповідно до визначених власних пріоритетів підтримки.

Фондом ALIPH за фінансової участі ЄС було створено фонд екстреної допомоги для оперативного реагування щодо аварійних дій на місці. Даний механізм створює уможливленню гнучкість по відношенню до непередбачуваних змін в умовах війни. Особливістю даного швидкого реагування є також залучення місцевих партнерів (громадської організації «Музей змін») для кращого розуміння реальної ситуації, оцінки масштабів руйнування, залучення місцевих професіоналів та моніторингу дій, які впроваджуються.

Такий досвід ALIPH, партнерства міжнародних акторів надзвичайно важливий з точки зору організації системи стійких практик з координації спільних дій – ефективних відповідей на майбутні кризи.

Обмін вже набутими знаннями та створення спільного знання для проектування майбутнього теж знайшов своє місце серед активностей Фонду. Так, у грудні 2022 року був проведений вебінар «Охорона пам'яток: досвід Бейруту». Ліванські професіонали – архітектори та інженери – обмінялися досвідом з українськими колегами, адже спеціалістам з Бейруту також необхідно було впроваджувати стабілізаційні проекти внаслідок подібного типу пошкоджень після вибуху й в умовах відсутності стабільного електропостачання.

Іншою платформою для координації спільних зусиль щодо збереження культурної спадщини шляхом оцифрування став вебінар «Діджиталізація на практиці. Вебінар для професіоналів з архівної та бібліотечної справи в Україні», організований ALIPH разом з Міністерством культури та інформаційної політики України у червні 2023 року. Учасники дізналися про успішні кейси діджиталізації від представників Міжнародної ради архівів (ICA), Програми збереження архівів, що знаходяться під загрозою зникнення, Фонду Дж. Пола Гетті, Музею і

бібліотеки рукописів Хілл та обговорили питання створення екосистеми оцифрування, узгодження метаданих й роботи з великими обсягами цифрових даних.

Важливим висновком події постало те, що в умовах війни українські культурні установи модифікують власні завдання в контексті стратегічного розвитку. Наприклад, якщо зазвичай музеї, бібліотеки, архіви використовують свої навички оцифрування, аби покращити користувацький досвід та залучити нову аудиторію, у період війни дані ресурси направлені на негайне збереження культурної спадщини - колекцій та фондів.

Так, основною темою вже успішно протестованого українського хакатону (за співфінансування ЄС) стає саме збереження культурної спадщини за допомогою новітніх технологій. «Хататон 4.0: Ukraine Heritage Edition» зібрав у липні 2023 року представників як музейного сектору, так і професіоналів зі сфери технологій (оцифрування, 3D-сканування, імерсивних технологій, блокчейну, штучного інтелекту) для спільного проектування технологічних рішень у збереженні та популяризації спадщини. Даний тип проекту демонструє ефективність трансверсального підходу до культурного стратегування та мережування як способу організації культурного простору. Інструменти діджиталізації перетворюються в інструменти культурного менеджменту, а сучасні технології стають акселератором розвитку інновацій у культурі.

За результатами національного дослідження «Стан фінансування культури та мистецтва з місцевих бюджетів у 2022 році», яке було проведено за підтримки Міністерства культури та інформаційної політики України та за фінансової підтримки Європейського Союзу, з 2022 року витрати на культуру значно змінилися, й здебільшого система фінансування реорганізувалася для забезпечення оборонної здатності країни - показник державного бюджету на оборону зріс з 8,6 % у 2021 до 42,2 %. Одним з важливих кроків на шляху до змін у системі фінансування культурної сфери в країні постало саме підвищення рівня культурного менеджменту на національному та регіональному рівнях, аби «розвивати навички та знання менеджерів культурних проєктів в місцевих

органах влади, забезпечувати їм належний рівень освіти, можливості професійного розвитку та підвищення кваліфікації через проведення різних тренінгів, стажування тощо» [2, с. 39].

Відповідно до скорочення державних видатків на культуру, підсилилася необхідність міжнародних культурних проєктів кооперації. Як результат даної співпраці відбувається не лише підтримка культурних проєктів в Україні, але й утвердження українських наративів за кордоном та посилення українського культурного бренду у світі. Культурна дипломатія стає системою об'єднання амбасадорів української культури задля її адвокації та просування за кордоном.

Ключовим державним гравцем культурної дипломатії є Український інститут, маючи мандат просування української культури за межами країни та звітуючи Міністерству закордонних справ України. Завдяки різноманітним програмам Інституту, представники України у 2023 році мали змогу взяти участь в Авінйонському театральному фестивалі, європейському проєкті для продюсерів Eurodoc, Каннському кіноринку, книжкових ярмарках у Празі та джазовому фестивалі у Бремені. Також у 2022-2023 році у Британії було організовано рік культури «Сезон культури Україна - Велика Британія», який суттєво вплинув на укріплення культурних зв'язків з важливим стратегічним партнером України. Значущим кроком щодо ефективного здійснення проєктного менеджменту на місцях стає відкриття закордонних представництв Українського інституту у Франції та Німеччині. Важливою запорукою ефективного впровадження програм Інституту постає також тісна співпраця з посольствами України в інших країнах (їх культурними департаментами). Стан війни та прискорений режим вироблення та впровадження проєктів відбувається у рамках швидкої комунікації та спільних оперативних дій. Необхідністю просування культурної дипломатії у менш обізнаних щодо України регіонах викликана також стратегічна направленість Інституту щодо посилення проєктів співпраці у країнах Африки, Індо-Тихоокеанського регіону та Латинської Америки.

Задля забезпечення подальшого мережування та кооперації ввирішується стратегічне завдання глобальних культурних менеджерів - уможливлення

мобільності українських професіоналів культури. Наприклад, Проєкт Європейського Союзу в Україні EU4Culture підтримує різноманітні можливості мобільності для митців та культурних менеджерів й дослідників – від відвідування конференцій й форумів до проходження короткострокового стажування й програм професійного розвитку.

Так, кількість програм, спрямованих на підтримку представників культурної сфери в Україні та українських професіоналів за кордоном, значно збільшилася, але постала необхідність масштабування й сталості, а також вироблення більш швидких механізмів реагування. «Копродукція та колаборація в міжнародних проєктах як один з інструментів промоції української культури в Європі та світі, ... акцент на культурі в державній міжнародній політиці як інструмент залучення міжнародної фінансової підтримки для просування українського мистецтва і митців за кордоном» [95] стали пріоритетними складовими стратегії підтримки української культури під час війни.

Ще одним викликом постало «виживання» працівників музеїв, бібліотек, архівів, адже в умовах війни рівень оплати праці сфери культури знизився. Ефективним інструментом відповіді на даний виклик став формат стипендій. Одним з таких операторів стала мережа Europa Nostra, оголосивши програму надання стипендій операторам зі сфери охорони культурної спадщини. Ініціатива була організована у партнерстві з фондом ALIPH та у співпраці з Штабом порятунку спадщини (HERI – Heritage Emergency Response Initiative) та Українським Фулбрайтівським колом (Ukrainian Fulbright Circle) у Києві.

Інша важлива система стабільної підтримки України була запроваджена Європейським Союзом. Програма «Дім Європи» («House of Europe») вже четвертий рік має за ціль сприяти міжнародному обміну в секторі культурних та креативних індустрій, освіті, медіа та молоді. Механізми впровадження даної мети – різні: від грантової допомоги до освітніх курсів та так званих «лабораторій» для освітян та професіоналів культури. Актуальною також є програма «Набір для виживання для креативного бізнесу» («Creative Business

Survival Kit»), яка покликана надати знання та практичну допомогу креативним бізнесам, які намагаються продовжувати вести свою діяльність в умовах війни.

«Дім Європи» також продовжує поповнювати власну «бібліотеку знань» - відеолекції від представників культурної та інших (сучасні технології, комунікації, економіка) сфер для формування комплексних навичок з культурного менеджменту, з акцентом на культурну кооперацію й нетворкінг.

Мережування стає важливим стратегічним напрямком міжнародного спіробітництва України. Представники України не лише беруть участь у міжнародних засіданнях й семінарах, але й діляться важливим досвідом кризового менеджменту. Окрім того, в рамках програми ЄС «Креативна Європа» («Creative Europe») збільшується кількість міжнародних культурних проєктів, в яких Україні стає основним партнером, займаючи лідируючу позицію.

На сьогоднішній день українські інституції є членами таких міжнародних спілок як Європейська мережа культурних мереж, організацій, митців, активістів, науковців і політиків (Culture Action Europe), Європейська мережа культурного менеджменту та політики (ENCATC), Міжнародна мережа культурної мобільності (On the move), Європейська мережа культурних центрів (ENCC), Мережа культурних центрів (Trans Europe Halls), Міжнародна федерація мистецьких рад і культурних агенцій (IFACCA) та інших.

У травні 2023 Український культурний фонд та Український інститут представляли Україну на дев'ятому світовому саміті мистецтв та культури у Швеції, який організувала Міжнародна федерація мистецьких рад і культурних агенцій (IFACCA). У підсумковому звіті російську війну проти України назвали «нападом на українську культуру, історію та ідентичність, що призвело до знищення культурної спадщини та інфраструктури, а також до загибелі та переміщення працівників культури» [210, с. 20].

Основною темою саміту було визначення необхідних дій щодо забезпечення прав та свобод митців. Зважаючи на події в Україні, також було спрямовану увагу на вплив війни, а саме щодо порушення умов виробництва культурного продукту, емоційно-психологічного стану українців, тоді як нерівність та колоніальні

політики були визначені основними перешкодами перед свободою дій культурних діячів та митців.

Завдяки адвокації українських інтересів було підняте питання захисту культурної спадщини в зоні війни, а також допомоги митцям щодо створення нових робіт та можливості їх презентації за кордоном. Була наголошена необхідність доступу українських професіоналів до участі у міжнародних резиденціях задля мережування та укріплення подальшого партнерства. Питання збереження та захисту свободи як цінності стало основою прокладання маршруту подальших дій мережі.

### **Висновки до 3 розділу.**

Останні роки для сучасного культурно-мистецького світу, його акторів, стали пошуком відповідей на ті виклики, які торкнулися як змісту, так і форм самореалізації, культурної ідентифікації, творчої комунікації та співпраці. Соціальні та інші бар'єри, які виникли внаслідок пандемії та російської агресії в Україні, зумовили появу нових форматів і способів спілкування та творчої взаємодії. Для більшості країн нагальними питаннями постали розробка і практичне втілення інноваційних моделей функціонування організацій в сфері культури, які б допомагали їх сталому розвитку, розширювали їх ресурси з самоорганізації в процесі адаптації до постійних, часто непередбачуваних змін не тільки сучасних, але й – майбутніх. У зв'язку з цим, світові держави формують свій власний культурний досвід самоорганізації, особливо, коли з'являється небезпека руйнації визначеної соціальної реальності.

Концептуалізація масиву досвідного знання, отриманого за останній час управління та організації сфери національної культури Австралії та Канади, відбувалася паралельно зі швидкою інструменталізацією отриманих результатів (підходів, аналітико-інтерпретаційних систем, моделей управління). Також, особливо цікавим є досвід країн щодо забезпечення гнучкості руху управлінських та фінансово-організаційних ресурсів, який би оптимально співвідносився з багаторівневою динамікою сучасного соціокультурного життя.

Російська війна проти України, масштаби її агресивності, вплинули на усвідомлення світовою спільнотою глобальності, спільної залежності і відповідальності за благополуччя людства в цілому. Відповідно, змінилося бачення співробітництва і солідарності, їх значення і форм реалізації у вирішенні соціально-культурних і суспільно-політичних проблем, взаємозалежності останніх з розмаїттям культурного самовираження. Створення стратегічних альянсів із захисту культурної спадщини забезпечує стабільність спільного шляху унікальних народів, націй, держав до успішного майбутнього. Культурні політики в результаті практичної діяльності культурних інституцій в сфері охорони і захисту культурної спадщини наповнюються новими значеннями, новими моделями постановки проблем і їх рішень [61].

Основні положення цього розділу опубліковано в статтях [39; 40; 302; 303] і тезах [41; 301; 304; 305].

## ВИСНОВКИ.

На основі дослідження міжнародного досвіду стратегічного та організаційного управління співробітництвом в сфері культури в якості простору і способу культивування культурних практик взаємообміну знаннями різної типології зроблено *наступні висновки*:

1. В сучасних реаліях оптимізація ресурсного забезпечення сталого розвитку людства, зі співіснуванням багатоманіття унікальних ідентичностей, пов'язується з культивуванням форм і механізмів менеджменту, де активно задіюється обмін знаннями в якості інструмента та результату «конструювання» простору спільної життєдіяльності. В свою чергу, розвиток цих форм і засобів вимагає оновлення методологічного фундаменту організаційного управління взаємодіями в культурному просторі, збагачення дискурсу менеджменту міжнародного співробітництва в сфері культури, його культурологічної складової. Таким потенціалом, на нашу думку, володіє така наукова парадигма, як соціальний конструктивізм, феноменологічна соціологія знання. Задіяння цього підходу дозволяє розглядати специфіку і складність стратегій і менеджменту в сфері культури у зв'язку з необхідністю впорядкування картин світу, узгодження образів реальності, процесів взаємодії, які в безпосередній динамічній практиці часто мають контрверсійний характер і складне багаторівневе опосередкування. Дієвим простором креативізації управління та організації «конструюванням» не єдиної, але – спільної реальності співіснування різних акторів, є міжнародне співробітництво – система форм, методів та інструментів конструювання спільного світу унікальних суспільств знань. В просторі міжнародної співпраці, в результаті взаємодій культурних досвідів, обміну знаннями, формуються нові утворення – спільні світи, створені спільними зусиллями

2. Людське існування приречене на постійне діяльнісне впорядкування оточуючого соціально-культурного світу. Підтримка цього порядку також є важливим елементом досвіду, який накопичений попередніми поколіннями, використаний і розвинутий їх нащадками. Об'єктами організаційного управління

в сфері культури і, одночасно, його ресурсами стають досвіди практикування спільних дій. В цьому контексті, менеджмент в сфері культури розглядається в якості системи організаційного управління виробництвом відносин співробітництва, міжнародними практиками обміну знаннями, організаційної системи накопичення і розвитку спільного досвіду їх спільного використання.

3. Кінець XX – початок XXI століть – час, коли в просторі безпосередньої співпраці міжнародних та місцевих інституцій, державних установ, організацій, закладів, які представляють інтереси фахової спільноти у сфері культури і мистецтва, шукають відповіді на виклики амбівалентного середовища, народжується нова парадигма розвитку культури, міжнародного співробітництва в сфері культури і, що є їх невід’ємною частиною, - відповідного менеджменту. Нова парадигма стає основою для оптимізації, впорядкування і креативізації дій по відношенню до культури, спадщини як загальнокультурної цінності, беручі до уваги отриманий актуальний досвід.

Результати проведеного дослідження дозволяють стверджувати, що саме в процесі діяльності міжнародних організацій формується і адвокатується ставлення до культури та культурної спадщини як до ґрунтуючих важелів сталого розвитку людства, глобального суспільного блага, затверджується розуміння міжнародного співробітництва в якості середовища культуротворчості, становлення екосистеми креативного, вільного, взаємовідповідального вибудовування спільного світу самореалізацій суб’єктів культури. В цьому контексті, концептуально-стратегічна і нормотворча діяльність ЮНЕСКО та Європейського Союзу полягає в конструюванні форм та засобів залученості людських спільнот, їх об’єднань, в глобальні мережі культуротворчості.

ЮНЕСКО та Європейський союз, визначаючи в якості стратегічного завдання адвокатування просування культури, культурної спадщини і творчості в національній політиці як умови реалізації Порядку денного сталого розвитку ООН, виступають активними «агентами змін». Враховуючи власне досвідне знання як конструктивних чинників, які зорієнтовані на позитивну динаміку соціокультурного розвитку (від економічної до художньої сфер діяльності), так і

чинників іншої, деструктивної, спрямованості, що провокують непорозуміння і конфлікти, вони сформували систему міжнародного співробітництва, яка створюється і підтримується унормованими інтеракціями і відповідними інтерсуб'єктивними інтересами конкретних акторів. Створення такої системи стало засобом протидії реіфікації (уречевлення) світу. Простір цього світу, завдяки конкретним діям і їх результатам, перестає бути для людей інертним, невіддільним змінам. Ці зміни набувають для них смислів і значень в якості результатів і, взагалі, - інтенціональної характеристики людського співіснування.

4. В контексті аналізу міжнародного досвіду синергії співробітництва та культурних політик узагальнено підходи і шляхи «активації» рушійних сил зі стабілізації «єдності різноманіття», яка здійснюється міжнародними культурними інституціями. Дієвість їх можливостей бути кумулятивними центрами пошуку і впровадження нових стратегічних підходів, форм та інструментів впорядкування світового соціокультурного простору забезпечується комплексним підходом до організації руху спільної діяльності багатьох акторів від ідеї до результату та його впровадження, знаходженням форм «виробництва» відносин співробітництва, релевантних вимогам сьогодення. Перспективи менеджменту міжнародного співробітництва в сфері культури, зокрема в сфері креативних індустрій, пов'язані з критичним впровадженням ідеології Agile, бірюзового підходу та крауд-технологій.

5. Креативізація методів стратегічного управління пов'язана з загальною тенденцією інтеграції культури в плани сталого розвитку світової спільноти і окремих країн. Що є результатом парадигмальних зрушень в сфері міжкультурної взаємодії, модернізації дискурсу міжнародного співробітництва, його організаційного управління, культурних політик в цілому, розширення розуміння культури, культурної спадщини, культурних цінностей, культурного різноманіття, культурних прав і свобод, їх фундаментального значення для досягнення спільного та індивідуального блага. Співпрацюючи з іншими організаціями, ЮНЕСКО сприяє створенню нового парадигмального простору сучасного культурного співіснування.

6. Підтримка життєспроможності багатокультурного людства вимагає вибудовування такого середовища його розвитку, в якому б склалися умови для екосистеми існування унікальних самоцінних культурних світів. Засадничими елементами цієї екосистеми є креативність, інноваційність, відкритість, людиномірність та культуроцентричність.

7. Сучасний досвід Європейського Союзу, як глобального актора міжнародної кооперації, засвідчує суттєві зрушення у підтримці діалогічного, відкритого життєустрою світової спільноти, інтеграції різноманіття форм культурного самовираження в усі виміри розвитку національних і субнаціональних структур. Вибудовується система управління розвитком багатокультурних взаємодій, що спрямовується на організацію процесу інвестування культурного капіталу учасників співробітництва в будівництво спільного світу культурних різноманітностей. В цій системі міжнародне співробітництво, його форми і механізми, стають глобальним конструюванням своєрідності локальних культур паралельно з локальним продукуванням глобального.

8. В сучасному міжнародному культурному просторі, в контексті оптимізації форм і методів співпраці, відбувається становлення організаційних структур, які, будучі відкритими самоорганізованими системами, стали генераторами спільних зусиль по конструюванню спільної реальності різноманітних акторів – мережі. Вони стали важливою частиною глобальної інституційної системи «м'якої сили», завдяки якій організуються і узгоджуються спільні дії багатьох акторів, оптимізуються їх знання, на основі чого створюється спільний культурний продукт, «додатковий капітал» від різноманітності індивідуальних «вкладень».

9. Кожне суспільство, українське зокрема, шукає нові підходи до оптимізації культурної політики та накопичення ресурсів власного культурного капіталу. Досвід різних країн вивчається з точки зору сучасних результативних підходів у сфері управління та менеджменту культурною та мистецькою сферами. Модель організації взаємодії держави і культурних інституцій, управління

культурною сферою, яку впроваджено в Канаді та Австралії - це модель «на відстані витягнутої руки» («the arms-length principle»), яка дозволяє, в умовах мультикультурності країн, більш динамічно реагувати на змінність соціокультурної ситуації, шукати і знаходити ресурси для самоорганізації, основою якої стала партнерська співпраця ключових державних та громадянських інституцій.

З роками населення Канади стає все більш різноманітним, а світ навколо – більш глобальним. Використання політики «витягнутої руки» в цих умовах надає можливості організувати розвиток мультикультурного канадського суспільства, використовуючи його унікальний історичний досвід життя у різноманітності, наявні, вже здобуті переваги, і отримати новий досвід створення інклюзивної різноманітності. Наявність цього знання, уможливорює його гнучку інструменталізацію в загальносвітовому процесі просування різноманітності форм культурного вираження. Надає можливість використання отриманих результатів, як позитивних, так і негативних уроків, для вибудовування національних і міжнародних практик управління та менеджменту сталим спільним розвитком суспільств, що ґрунтується на обміні знаннями.

Державна політика в сфері культури ефективно впливає на відновлення організаційних та творчих зв'язків, якщо (за досвідом Канади, наприклад) спрямовує свої ресурси на піднесення творчої самореалізації різних суб'єктів культури. Такою ресурсною дією можуть бути державна підтримка сучасних інноваційних моделей і технологій співпраці, стимулювання окремих митців, спільнот, інституцій та мережевих структур. Ключова умова такої підтримки – здатність цих суб'єктів орієнтувати суспільство на взаємообмін знаннями і практичним досвідом та взаємопідтримку.

Система управління культурою в Австралії, при домінуванні британської моделі «витягнутої руки», держави-«патрона», внаслідок своєрідного історичного розвитку країни, є більш змішаною, ніж управління в сфері культури Канади. В Австралії значна ступінь відповідальності, особливо фінансової, за підтримку культурного сектору покладається на бізнесово-комерційні структури, приватних

суб'єктів – спонсорів (що характерно, наприклад, для США і моделі держави-«помічника»). Відкритим, також, залишається питання створення спеціального міністерства, яке б займалося багаточисленними питаннями культури, культурної спадщини і мистецтва. Наявність відділу мистецтв у департаменті з багатьма сферами відповідальності не сприяє ефективному, динамічному вирішенню завдань нової культурної політики, скоординованих між різними рівнями влади і громадянського суспільства, дій, забезпечення їх довгострокового, послідовного характеру.

Концептуалізація масиву досвідного знання, накопиченого в цих країнах, щодо забезпечення гнучкості руху управлінських та фінансово-організаційних ресурсів, інструменталізації отриманих результатів, зокрема підходів, аналітико-інтерпретаційних систем, моделей управління є ресурсом для подальшого теоретичного осмислення і практичної реалізації в українських реаліях, з врахуванням особливостей національного культурного контексту.

10. Як частина духовної і матеріальної культури, культурна спадщина завжди була і є потужним чинником культурної різноманітності, сталого розвитку унікальних суспільств, спільнот, джерелом їх діалогу. В умовах російсько-української війни підтримка унікальних шляхів наступності поколінь, їх самобутності, об'єднуючими діями багатьох акторів, спрямованими на захист і відродження культурної спадщини, забезпечення її життєздатності стала справою всього цивілізованого світу.

Допомога – це, зокрема, підтримка матеріального і нематеріального світу шляхом збереження, відновлення об'єктів культури, їх культивування в якості важливої складової культурних практик сьогодення. Ця включеність набуває характеру живлячої сили не тільки для самої культурної спадщини. Вона перестає бути лише історією, перетворюючись на потужний культурний капітал розвитку націй, спільнот, суспільства. Солідарні підтримуючі дії народжують нові джерела відчуття гідності у народів, спільнот, які борються за свою незалежність, за право самостійного існування. А також – у тих, хто спільною діяльністю допомагає, відновлює, зберігає культурну ідентичність інших. Демонструючи таким чином

визнання важливості, цінності культурної спадщини народів, їх незамінності, неповторності серед багатьох інших, світова спільнота посилює їх персональне відчуття самотності і, одночасно, відчуття схожості, спільності, приналежності до певної єдності суб'єктів, які поділяють ґрунтовні ціннісні орієнтири.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрашкевічус, Г. (2014). Культурна ідентичність у процесі розвитку полікультурного середовища. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Культурологія», 14(1), 26-33.* <https://eprints.oa.edu.ua/2708/1/5.pdf>
2. Аналітичний звіт. Стан фінансування культури та мистецтва з місцевих бюджетів у 2022 році: основні тенденції. (2023). Укл. Тарас Маршалок. ANTS, 183. <https://drive.google.com/file/d/15m1c33evB5wzbAaiqyxiQLT9CmFHn9-J/view>
3. Антонюк, О. (2011). Менеджмент культурно-мистецької сфери. *Часопис Національної музичної академії України ім. П. І. Чайковського, 2, 104–110.*
4. Бабушка, Л. (2019). Концептуальні маркери «своє» і «чуже» в фестивальному комунікативному просторі. *Najnowsza słowiańska literatura i kultura popularna. Figury swojskości i obcości współczesnego świata w literaturze i kulturze popularnej krajów słowiańskich.* Zielona Góra 2019, 187-199.
5. Бабушка, Л. (2020). *Фестивація як комунікативний апропріатор глобалізаційних інтересів у культуротворчому просторі : монографія.* Ніжин : ПП «Лисенко М. М.», 272.
6. Бабушка, Л. (2020). Фестивація : технології полікультурного конструювання. *Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку, 5, 174-179.* [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vmdu\\_fks\\_2018\\_15\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vmdu_fks_2018_15_4)
7. Бабушка, Л. (2021). *Фестивація культуротворчості як глобалізаційний та альтерглобалізаційний проекти.* Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора культурології за спеціальністю 26.00.01 – Теорія та історія культури (культурологія). Національна музична академія України імені П. І. Чайковського. Міністерство культури та інформаційної політики України. Київ. <https://knmau.com.ua/wp-content/uploads/babushka-disertatsiya.pdf>
8. Бауман, З. (2008). У пошуках центру, що тримає. Пер. з англ. Т. Цимбал В: *Глобальні модерності.* Ред. М. Фезерстоун [та ін.]. К. : Ніка-Центр, 201-221.

9. Бауман, З. (2008). *Глобалізація. Наслідки для людини і суспільства*. Пер. з англ. І. Андрущенко. Ред. М. Вінницького. К.: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 109.
10. Білецька, Т., Петраков, Я., Сизоненко, О. (2017). Перспективи нематеріальної культурної спадщини в бізнес-ланцюжки креативних індустрій в Україні в контексті інтеграції. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки, 3, 29–35. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2017\\_3\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2017_3_8)
11. Бойко С. (2021). Соціальне партнерство з українською діаспорою в Австралії у розвитку освіти і науки крізь призму ідентифікаційної проблематики. *Становлення держави Австралія: здобутки та подолання проблем: збірник наукових праць*. Ред. О. Зернецька. К.: ДУ «Інститут всесвітньої історії НАН України», 257-268. <https://ivinas.gov.ua/images/Australia2021.pdf>
12. Белл, Д. (1996). Прихід постіндустріального суспільства. *Сучасна зарубіжна соціальна філософія. Хрестоматія*. Упоряд. В. Лях. К.: Либідь, 194-251. <http://www.philsci.univ.kiev.ua/biblio/bell.html>
13. Бельдій, А., Чарських, І. (2021). Особливості співробітництва України з європейським союзом (ЄС) у сфері культури. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*, 1(13), 16-19.
14. Бураковський, І., Ангел, Є. та ін.. (2019). *Економічна привабливість української культури. Аналітична доповідь*. К.: ФОП Лопатіна О. О., 112. [http://www.ier.com.ua/files/publications/Special\\_research/2019\\_UCF\\_report\\_full.pf](http://www.ier.com.ua/files/publications/Special_research/2019_UCF_report_full.pf)
15. Бурдье, П. (2003). *Практичний глузд*. Пер. з фр. О. Йосипенко та ін. Ред. пер. О. Йосипенко. Київ: Український Центр духовної культури, 503.
16. Візанд, А. (2015). *Сучасні тенденції культурної політики в Європі*. Сучасні тенденції культурної політики в Європі : семінар. Київ. [https://www.youtube.com/watch?v=TbZCzweK\\_fY](https://www.youtube.com/watch?v=TbZCzweK_fY)
17. Власенко, Ф., Котлярова, Т., Левченко, Ю., Нападиста, В., Рихліцька, О., Товмаш, Д., (2022). Гастрономічна ідентичність у контексті макдональдизації vs сушизації світу. *Мудрість*, 3(23), 160-166.

18. Вовкогон, О. (2011). Інституційний підхід до вивчення соціальних явищ. *Грані. Соціологія*, 3 (77), 91-95. [https://www.libr.dp.ua/text/grani\\_2011\\_3\\_22.pdf](https://www.libr.dp.ua/text/grani_2011_3_22.pdf)
19. Виткалов, С., Шетеля, Н. (2019). Трансформаційні процеси в галузі культури: нові підходи і тенденції. *Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку*, 31, 169-175.
20. Виткалов, С. (2021). Ціннісний ряд художнього життя країни: регіональний вимір. *Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку: наук. зб.* 37, 57-65.
21. Виткалов, С., Фіськов, Г. (2021). Еволюційні процеси в сучасному культурному просторі. *Культура України: Вісник ХДАК*, 72, 53-62.
22. Верховна Рада України. (2021). *Про внесення змін до Закону України «Про культуру» щодо загальних засад надання населенню культурних послуг. (Закон України від 29.04.2021, 1432-IX)*. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 31, 246. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1432-20#Text>
23. Верховна Рада України. (2010). *Про культуру (Закон України від 14.12.2010, 2778-VI (зі змінами))*. Відомості Верховної Ради України (ВВР). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text>
24. Гагоорт, Г. (2008). *Менеджмент мистецтва. Підприємницький стиль*. Пер. з англ. Б. Шумилович. Львів: Літопис, 360.
25. Гірц, К. (2001). *Інтерпретація культур: Вибрані есе*. Пер. з англ. Н. Комарової. К.: Дух і Літера, 542. [https://shron1.chtyvo.org.ua/Clifford\\_Geertz/Interpretatsiia\\_kultur.pdf](https://shron1.chtyvo.org.ua/Clifford_Geertz/Interpretatsiia_kultur.pdf)
26. Головач, Н. (2017). Менеджмент культури в контексті сучасних соціокультурних перетворень. *Культура і сучасність*, 2, 10-15. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Kis\\_2017\\_2\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Kis_2017_2_4)
27. Горбунова, Л. (2012). Мислення у світі плюральності: проект трансверсального розуму В. Вельша. *Філософія освіти*, 1-2 (11), 92-109. <http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/12760/Gorbunova.pdf;jsessionid=7C7A82B6D9DE9F7F5FD5AB003D2ACEE0?sequence=1>

28. Грушина, А. (2018). Особливості організації системи менеджменту сфери культури та мистецтв. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності*, 1, 53–63.

29. Грушина, А. (2018). Формування системи стратегічного управління в галузі культури. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія : Менеджмент соціокультурної діяльності*, 2, 107-119. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bknucams\\_2018\\_2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bknucams_2018_2_8)

30. Джулай, Ю. (2001). Кліфорд Гірц : герменевтичний підхід до теорії в культурній антропології. *Наукові записки : спец. вип. У 2-хч. Ч. 1*. 123–128.

31. Дмитренко, Н. (2011). Методологія трансдисциплінарності в концепціях сучасної філософії науки. *Гуманітарні студії*, 9, 40-49.

32. Друкер. П. (2018). *Ефективний керівник*. Пер. з англ. Р. Машкової. К. : Вид. група КМ-Букс, 248. <https://samoosvita.in.ua/piter-f-druker-efektyvnyj-kerivnyk>

33. Друкер, П. (2020). *Виклики менеджменту XXI століття*. Пер. з англ. Т. Літенської. К. : Видавнича група КМ-Букс, 240.

34. Дугінець, Г. (2018). Глобальні ланцюги вартості : монографія. Київ : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 412. <https://knute.edu.ua/file/MjIxNw==/19724413cc699d6840ef8189cce9c236.pdf>

35. Диндар, А. (2019). Позиції культурно-креативної індустрії в економіці ЄС. *Інвестиції: практика та досвід*, 1, 53–59. [http://www.investplan.com.ua/pdf/1\\_2019/11.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2019/11.pdf)

36. ЄвроОсвіта. (б.д.). *Центр міжнародних проектів НДІ прикладних інформаційних технологій. Співробітництво України та ЮНЕСКО: вебсайт*. Дата звернення 20.07.2023. <http://www.euroosvita.net/prog/print.php/prog/print.php?id=1359>

37. Живоглядова, Д. (2018). Європейська політика і менеджмент у сфері культури. Створення спільного європейського культурного простору. *Українські культурологічні студії: зб. наук. пр., №2(3)*, 62–65. [http://www.library.univ.kiev.ua/ukr/host/viking/db/ftp/univ/uks/uks\\_2018\\_03.pdf](http://www.library.univ.kiev.ua/ukr/host/viking/db/ftp/univ/uks/uks_2018_03.pdf)

38. Живоглядова, Д. (2018). Культурні мережі як засіб кооперації. *Дні науки філософського факультету – 2018: матеріали міжнар. наук. конф., м. Київ, квіт. 2018 р., 147-150.* [http://www.philosophy.univ.kiev.ua/uploads/editor/Files/Dny%20nauky/2018/%D0%94%D0%BD%D1%96\\_%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%B8\\_%D0%A7.3.pdf](http://www.philosophy.univ.kiev.ua/uploads/editor/Files/Dny%20nauky/2018/%D0%94%D0%BD%D1%96_%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%B8_%D0%A7.3.pdf)

39. Живоглядова, Д. (2019, серпень 6). *Актуально: про культурну політику.* Український культурний фонд (УКФ): офіційний веб-сайт. Дата звернення 15.06.2023. <https://uaculture.org/texts/aktualno-pro-kulturnu-polityku/>

40. Живоглядова, Д. (2021). Пошуки ефективних моделей підтримки національної культури: канадський досвід «пандемічного періоду». *Вісник Маріупольського державного університету, серія: філософія, культурологія, соціологія, 22, 51–50.* <https://visnyk-culturology.mdu.in.ua/ARHIV-uk/22/8.pdf>

41. Живоглядова, Д., Кривда, Н. (2021, April). Культурні та креативні індустрії у період кризи: проблеми та рішення. *Scientific Collection «InterConf», (53): with the Proceedings of the 7th International Scientific and Practical Conference «International Forum: Problems and Scientific Solutions».* Melbourne, Australia: CSIRO Publishing House, 319–321. [https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag\\_file/Problems%20and%20Scientific%20Solutions\\_2021.04.25-26.pdf](https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/Problems%20and%20Scientific%20Solutions_2021.04.25-26.pdf)

42. Живоглядова, Д., Панченко, В., (2020). Практикум з менеджменту культурних проєктів. Навчально-методичний комплекс дисципліни для студентів спеціальності «Культурологія», ОР Бакалавр. - К.: Вид-во КНУ імені Тараса Шевченка., 1–20.

43. Живоглядова, Д., Панченко, В. (2021). Сучасні практики обміну культурними ресурсами: досвід міжнародних мережових структур. *Наукові записки НаУКМА : Історія і теорія культури : зб. наук. пр., 28–34.* <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6c1cad35-c986-4b12-9d71-23e4aa0670da/content>

44. Живоглядова, Д., Федів, Ю., Якубенко, О. (2021). Інституційний складник культурної дипломатії в Україні. Завдання й місія УКФ. В І. Матяш, В. Матвієнко (Ред.). *Культурна дипломатія: навчальний посібник.* Інститут

міжнародних відносин, 125–135. [https://drive.google.com/file/d/1MtWE02R417\\_x6YYmgmwM8gIqSSG\\_Gy/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/1MtWE02R417_x6YYmgmwM8gIqSSG_Gy/view?usp=drive_link)

45. Захаревич, Д. (2006). Еволюція поняття «культурне надбання». *Наукові записки. Нац. ун-т «Києво-Могилянська академія». Т. 49 : Теорія та історія культури*, 93-96. <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9aa4ba24-143f-4cb2-b869-b850a067e935/content>

46. Здіорук. С. (2012). *Культурна політика України: національна модель у європейському контексті: аналіт. доп.* К.: НІСД, 64.

47. Йонас, Г. (2001). *Принцип відповідальності. У пошуках етики для технологічної цивілізації.* К.: Лібра, 400.

48. Кабінет Міністрів України. (2020). *Про схвалення Концепції реформи фінансування системи забезпечення населення культурними послугами. (Від 19.08.2020, 1035-р).* Дата звернення 14.07.2023. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1035-2020-%D1%80#Text>

49. Каріх, І. (2017). Культурна політика як інструмент політики національної безпеки України. *Evropský politický a právní diskurz*, 4(2), 136-140. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evrpol\\_2017\\_4\\_2\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evrpol_2017_4_2_23)

50. Клімкін, П. (2020, Березень 20). *Постпандемічний світ: Україна має вибити собі місце у новій реальності.* ЛІГА. net. Дата звернення 18.08.2023. <https://www.liga.net/politics/opinion/postpandemichniy-mir-ukraina-doljna-vybit-sebe-mesto-v-novoy-realnosti>

51. Коваленко, Є. (2017). Культура і мистецтво управління як основа сучасної філософії менеджменту. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*, 3, 6-61. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdakkkm\\_2017\\_3\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdakkkm_2017_3_14)

52. Козловець, М., Михайлова, М. (2010). Мультикультуралізм і проблема єдності суспільства. *XX століття – етнонаціональний вимір та проблеми Голокосту: збірник наукових праць за матеріалами міжнародної науково-практичної конференції, 22–23 жовтня 2010 р., Житомир*, 463 – 472.

53. Колесник, К. (2022). *Географія, історія, культура Австралії: Конспект лекцій.* Харків: УкрДУЗТ, 81. <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/1234>

[56789/8606/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9.pdf](http://56789/8606/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9.pdf)

54. Кот, С. (2016, жовтень 16). *Про деякі актуальні питання повернення та реституції культурних цінностей в контексті норм міжнародного права та законодавства України*. ЗАБУТА СПАДЩИНА. Дата звернення 15.07.2023. <http://lostart.org.ua/ua/research/834.html>

55. Кочубей, Н. (2015). Мережі та мережеві індустрії культури: від ризому до карнавалу. *Курбасівські читання. Фестиваль науки. Футурологічне. Фрагмент: наук. вісн*, 105-115. <http://www.kurbas.org.ua/projects/almanah10/05.pdf>

56. Кросбі, Дж. (2000). Самість людської особи, як вона розкривається у моральній свідомості. В: *Досвід людської особи. Нариси з філософської антропології*. Львів: Свічадо, 29-50.

57. Кривда, Н. (2018). Конструювання української ідентичності: виклики комеморації. *Українські культурологічні студії: зб. наук. пр.*, 1(2), 15-20.

58. Крикавський, Є., Патора-Висоцька, З. (2015). Ланцюг вартості Портера (конструкція, деконструкція, реконструкція) та управління за цінностями. *Marketing and Management of Innovations*, 2. 121-133. [https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2015\\_2\\_121\\_133.pdf](https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2015_2_121_133.pdf)

59. Кун, Т. (2001). *Структура наукових революцій*. Пер. О. Васильєва. К.: Port-Royal, 228. <http://izbornyk.org.ua/kuhn/kuhn.htm>

60. Кун, Т. (2001). Передмова. *Структура наукових революцій*. К.: Port-Royal, 6-13. <http://litopys.org.ua/kuhn/kuhn01.htm>

61. Кун, Т. (2001). Доповнення 1969 року. *Структура наукових революцій*. К.: Port-Royal, 186-223. <http://litopys.org.ua/kuhn/kuhn15.htm>

62. Кеда, М., Соломенна, Т. (Упорядники). (2022). *Культурна політика Європейського Союзу. Хрестоматія : навч. посіб.* Чернігів: Національний університет «Чернігівський колегіум» імені Т.Г. Шевченка, 2022. 468.

63. Литовченко, В. (2013). Стратегія міжнародного співробітництва у сфері збереження культурної спадщини ЮНЕСКО. *Науковий вісник Ужгородського*

університету. Сер. : Історія, 1, 103-112. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuist\\_2013\\_1\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuist_2013_1_17)

64. Макеєв, С. (2003). Соціальні інститути: класичні тлумачення і сучасні підходи до вивчення. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*, 4, 5-20.

65. Мартинов, А. (2021). Австралійський вектор політики Європейського Союзу у Азійсько-Тихоокеанському регіоні *Становлення держави Австралія: здобутки та подолання проблем: збірник наукових праць*. Ред. О. Зернецька. К.: ДУ «Інститут всесвітньої історії НАН України», 172-188. <https://ivinas.gov.ua/images/Australia2021.pdf>

66. Маслікова, І. І. (2012). Інституціональні виміри діяльності у сфері культури. *Гуманітарний часопис*, 3, 55-63.

67. Маслікова, І. (2017). Міжнародне співробітництво та соціальне партнерство як механізми забезпечення якості культурологічної освіти. *Українські культурологічні студії*, 1(1), 56-60. <http://www.ucs-univ.kiev.ua/images/archive/Issue1/13.pdf>

68. Маслікова, І. (2018). *У пошуках спільного блага: етичні колізії соціальних практик: монографія*. К.: Вид. «Міленіум», 338.

69. Маслікова, І. (2020). Методологічна база досліджень культурних інститутів. *Українські культурологічні студії*, 1(6), 8-12. <http://www.ucs-univ.kiev.ua/images/archive/issue6/4.pdf>

70. Маслікова, І. (2021). Сфера культури у процесах націотворення та консолідації громадян: досвід культурної політики Франції та Німеччини. *Українські культурологічні студії*, 1(8), 50-54. <http://www.ucs-univ.kiev.ua/images/archive/Issue8/13.pdf>

71. Маслікова, І. (2023). Міжнародне співробітництво у сфері культури в умовах російсько-української війни: культурологічний аспект. *Українські культурологічні студії*, 1(12), 4-9 <https://ucs.knu.ua/article/view/1006/808>

72. Нападиста, В. (2015). Відмінності ідентичностей у сучасній Україні крізь призму цінностей. *Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І.Ф.Кураса НАН України*, 5-6 (79-80), 300-324.

73. Нападиста, В. (2017). Ідейні засади культурної ідентичності кримських татар: контексти формування. *Українські культурологічні студії*, 1(1), 48–52. <http://www.ucs-univ.kiev.ua/images/archive/Issue1/15.pdf>

74. Огієнко, О. (2019). Полікультурність як провідний принцип функціонування систем вищої освіти США, Канади, Великої Британії і Австралії. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*, 7(91), 254-264. <https://pedscience.sspu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/01/26-1.pdf>

75. Онищук, О. (2016). Трансформація буттєвих виявів людини в просторі мережевої культури. *Humanitarian vision*, 2(1), 91-96. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/hv\\_2016\\_2\\_1\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/hv_2016_2_1_16)

76. Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури. ЮНЕСКО. (1954). *Статут Організації Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури: ЮНЕСКО. (16.11.1945, 995\_014. Дата оновлення: 12.05.1954).* Відомості Верховної Ради України (ВВР). [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_014#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_014#Text)

77. Організація об'єднаних націй з питань освіти, науки та культури. ЮНЕСКО. (1982). *Декларація Мехіко щодо політики у сфері культури (06.08.1982, 995\_730).* Відомості Верховної Ради України (ВВР). [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_730#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_730#Text)

78. Організація об'єднаних націй з питань освіти, науки та культури. ЮНЕСКО. (2003). *Конвенція про охорону нематеріальної культурної спадщини. (06.03.2008, 995\_d69).* Відомості Верховної Ради України (ВВР). [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_d69#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_d69#Text)

79. Організація об'єднаних націй з питань освіти, науки та культури. ЮНЕСКО. (2005). *Конвенція про охорону та заохочення розмаїття форм культурного самовираження. (20.10.2005, 952\_008).* Відомості Верховної Ради України (ВВР). [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/952\\_008#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/952_008#Text)

80. Павлова, О. (2017). До дефініції поняття «культурна індустрія»: дескрипція симптомів та аналіз тенденцій. *Українські культурологічні студії*, 1(1), 39-46. <http://www.ucs-univ.kiev.ua/images/archive/Issue1/10.pdf>

81. Павлова, О. (2022). Коли візуальні практики стали медіатизованими: контекст способу сигніфікації модернізму та класичної культурної індустрії. *Українські культурологічні студії*, 2(11), 67-71. <http://www.ucs-univ.kiev.ua/images/archive/Issue11/15.pdf>
82. Панченко, В. (2014). Модернізація системи державного управління у сфері культури України. *Інвестиції: практика та досвід*, 5, 158-161.
83. Панченко, В. (2018). Культурологічна експертиза культурних ресурсів. *Українські культурологічні студії*, 1(2), 78-81.
84. Процюк, М. (2016). Публічна і культурна дипломатія як засіб «м'якої сили» України: запозичені моделі, реальні кроки та стратегічні пріоритети. *Науковий вісник Дипломатичної академії України*, 23(2), 21-28.
85. Представництво Організації Об'єднаних Націй в Україні. (2022). *Звіт про результати за 2021 рік*, 54. [https://ukraine.un.org/sites/default/files/2022-06/UNCountryResultsReport2021UA\\_v02.pdf](https://ukraine.un.org/sites/default/files/2022-06/UNCountryResultsReport2021UA_v02.pdf)
86. Перга, Т. (2020). Політика Австралії щодо корінного населення (кінець XIX ст. – перша третина XX ст.). *Проблеми всесвітньої історії* 2(11), 41-52. <http://doi.org/10.46869/2707-6776-2020-11-3>
87. Рада Європи. (1954, грудень 19). *Європейська культурна конвенція*. 994\_213. Офіційний сайт Верховної Ради України. [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_213#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_213#Text)
88. Робертсон, Р. (2008). Глокалізація: часопростір і гомогенність-гетерогенність. Пер. з англ. Т. Цимбал. *Глобальні модерності*. Ред. М. Фезерстоун [та ін.]. К., Ніка-Центр, 48–73.
89. Рогожа, М. (2022). Стратегії збереження місць пам'яті в контексті досліджень культурної спадщини. *СОФІЯ. Гуманітарно-релігієзнавчий вісник*, 2(20), 66-68. [http://www.library.univ.kiev.ua/ukr/host/10.23.10.100/db/ftp/univ/sophia/sophia\\_2022\\_20.pdf#page=66](http://www.library.univ.kiev.ua/ukr/host/10.23.10.100/db/ftp/univ/sophia/sophia_2022_20.pdf#page=66)
90. Рогожа, М. (2023). Збереження культурної спадщини України в умовах війни: практики міжнародної взаємодії. *Українські культурологічні студії*. 1(12), 10-14. <https://ucs.knu.ua/article/view/1008/809>

91. Рогожа, М., Морозов, А. (2022). Меморіал Бабиного Яру як культурний простір в стратегіях збереження культурної пам'яті. *Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку*, 43, «Культурологія», 21-27. <https://doi.org/10.35619/ucpmk.vi43.574>

92. Савельєва, Т. (2012). Сучасне мережеве суспільство: проблеми визначення. *Сучасне суспільство*, 1, 87-92. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/cuc\\_2012\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/cuc_2012_1_14)

93. Співак, В. (2018). Мережеве суспільство: соціальні аспекти становлення. *Суспільно-політичні процеси. Науково-популярне видання Громадської організації «Академія політичних наук»*, 2(9), 234-248. <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-12/%D0%A0%D0%B5%D0%B3%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%D0%BC.pdf>

94. *Стан культури та креативних індустрій під час війни – результати дослідження*. Громадський Простір : веб-сайт. Дата звернення 22.08.2023. <https://www.prostir.ua/?news=stan-kultury-ta-kreatyvnyh-industrij-pid-chas-vijny-rezultatydoslidzhennya>

95. Стан культури та креативних індустрій під час війни - результати дослідження від Українського культурного фонду та МКІП України. (2022, серпень 12). *Український культурний фонд*. <https://ucf.in.ua/news/11082022>

96. Тормахова, А. (2019). Вплив креативних індустрій на візуальний образ міста. *Українські культурологічні студії*, 1(4), 70-72 <http://www.uks-univ.kiev.ua/images/archive/issue4/15.pdf>

97. Тормахова, А. (2021). Аудіовізуальні практики нових медіа та їх комунікативний характер. *Вісник НАКККіМ*, 3, 42-46. <https://doi.org/10.32461/2226-3209.3.2021.244400>

98. Тормахова, А. (2021). Культурне мапування як інструмент аналітики стратегій трансформації міста. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія : Філософія, культурологія, соціологія. Маріуполь*, 21, 61-66.

99. Тормахова, А. (2021). Перспективи культурно-мистецького проектування в умовах пандемії Covid-19. *Вісник Маріупольського державного*

університету. Серія : Філософія, культурологія, соціологія. Маріуполь, 22, 128-134.

100. Тормахова, А. (2022). Мистецькі практики в контексті культури. *Вісник Маріупольського державного університету серія: філософія, культурологія, соціологія*, 23, 143-149.

101. Тормахова, А. (2022). Міжнародне співробітництво в організації сучасних українських проєктів. *Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку*, 43, 77-81.

102. Тормахова, А. (2022). До проблеми взаємодії мистецтва та політики в контексті сучасної культури. *Вісник НАККІМ*, 2, 64-68. <https://doi.org/10.32461/2226-3209.2.2022.262208>

103. Тормахова, А. (2022). Цифровий образ міста як форма комунікації. *Українські культурологічні студії*, 2(11), 72-75. <http://www.ucs-univ.kiev.ua/images/archive/Issue11/16.pdf>

104. Тормахова, А. (2023). Ідентичність міста як соціокультурний феномен. *Українські культурологічні студії*, 12 (2), 59-62. [https://doi.org/10.17721/UCS.2023.1\(12\).13](https://doi.org/10.17721/UCS.2023.1(12).13)

105. Третяк, К. (2017). Мережеве суспільство як новоутворена соціальна структура горизонтальних зв'язків. Становлення і розвиток інформаційного суспільства як основи забезпечення конкурентоспроможності України у світі та сталого розвитку суспільства і держави. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23–24 листопада 2017 року*. Запоріжжя: ЗДІА, 250-251. [https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/mnkonf\\_250.pdf](https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/mnkonf_250.pdf)

106. Тейлор, Ч. (2013). *Етика автентичності*. Пер. з англ. А. Васильченко. Вид. друге. К.: Дух і літера, 128.

107. Український культурний фонд : веб-сайт. Дата звернення 20.08.2023. <https://ucf.in.ua/>

108. Флорида, Р. (2018). *Ното creativus. Як новий клас завойовує світ*. Київ: Наш формат, 432.

109. Фоменко, С. (2015). Формування культурної політики у контексті впровадження угоди про асоціацію Україна-ЄС. *Інвестиції: практика та досвід*, 11, 82-86. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2015\\_11\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2015_11_18)
110. Фурман, А. (2013). Парадигма як предмет методологічної рефлексії. *Психологія і суспільство*, 3(53), 72-85. [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/7413/1/3\\_2013.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/7413/1/3_2013.pdf)
111. Холодницька, А. (2018). Актуальні тенденції розвитку креативних індустрій в Україні в умовах глобалізації. *Економіка і суспільство*, 14, 151–157. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/14\\_ukr/19.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/19.pdf)
112. Чернецький, Ю. (2003). Сучасний інституціоналізм як напрям соціологічного теоретизування. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*, 2, 33-45.
113. Шинкаренко, О. (2021). Культура Індії як своєрідний досвід культурної ідентифікації. *Українські культурологічні студії*, 1(8), 28-32.
114. Шкуркіна, В. (2010). Методологічні засади менеджменту соціокультурної діяльності. *Вісник Харківської державної академії культури*, 29, 226-235.
115. Шевчук, Д. (2011). Культура у мереживі мереж. *Критика. Випуск: березень-квітень*, 14-16. <https://eprints.oa.edu.ua/3764/1/Shevchuk.pdf>
116. Яценко, К. (2011). Діяльність ЮНЕСКО у формуванні ідеології глобального мультикультурного суспільства. *Вісник Житомирського державного університету. Випуск 60. Філософські науки*, 1, 29-32 [http://eprints.zu.edu.ua/7391/1/60\\_6.pdf](http://eprints.zu.edu.ua/7391/1/60_6.pdf)
117. A New Approach (ANA). (2023). Australia can become a cultural powerhouse whose compelling creativity is locally loved, nationally valued and globally influential: website. Date of access 20.08.2023. <https://newapproach.org.au/about/>
118. Agilemanifesto.org (n.d.). *Principles behind the Agile Manifesto*. Date of access 10.07.2023. Retrieved from <http://agilemanifesto.org/iso/en/principles.html>
119. Alasuutari, P., Kangas, A. (2020, October). The global spread of the concept of cultural policy. *Poetics*, 82, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.poetic.2020.10144>

120. Alizada, N., Cole, R., Gastaldi, L., Grahn, S., Hellmeier, S., Kolvani, P., ... Lindberg, S.I. (2021). *Autocratization Turns Viral. Democracy Report 2021*. University of Gothenburg: V-Dem Institute, 52. [https://v-dem.net/static/website/files/dr/dr\\_2021.pdf](https://v-dem.net/static/website/files/dr/dr_2021.pdf)
121. Archer, R. (2005). *The Myth of the Mainstream: Politics and the Performing Arts in Australia Today*. Strawberry Hills, NSW, Currency House, 70.
122. Armbruster, L. (2014). *Cooperation across cultures: an analysis of intercultural competence in development organizations*. Ruhr-Universität Bochum, 89. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/183559/1/wp-205.pdf>
123. Anna Lindh Foundation. (n.d.). Official websit. Date of access 08.08.2023 <https://www.annalindhfoundation.org/about>
124. Artists at Risk. AR. (n.d.): official websit. Date of access 16.08.2023. <https://artistsatrisk.org/?lang=en>
125. Ashley, R. (1987). The Geopolitics of Geopolitical Space: Toward a Critical Theory of International Relations. *Alternatives*, 12(4), 403-434.
126. Australian Government. Department of Infrastructure, Transport, Regional Development, Communications and the Arts. Office for the Arts. A new National Cultural Policy (n.d.): official websit. Date of access 21.07.2023. [https://www.arts.gov.au/what-we-do/new-national-cultural-policy?utm\\_source=mira&utm\\_medium=mirage\\_news&utm\\_campaign=news](https://www.arts.gov.au/what-we-do/new-national-cultural-policy?utm_source=mira&utm_medium=mirage_news&utm_campaign=news)
127. Australian Government. Australia Council for the Arts. (2022). *Towards a national cultural policy*, 16. <https://australiacouncil.gov.au/wp-content/uploads/2022/07/National-Cultural-Plan-Framing-Submission-1.pdf>
128. Azarov, D., Koval, D., Nuridzhanian, G., Venher, V. (2023). Understanding Russia's Actions in Ukraine as the Crime of Genocide, *Journal of International Criminal Justice*, mqad018. <https://doi.org/10.1093/jicj/mqad018>
129. Babushka, L., Drapohuz, V., Popova, O., Sarakun, L. (2019). The Interactions Between Cosmopolitanization And Migration: New Trends. *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*, 9 (2), 652-656. <https://www.ijeat.org/portfolio-item/B2959129219/>

130. Battersby, J. (1980). *Cultural policy in Australia*, 86. UNESCO. UNESDOC. Digital Library: official website. Date of access 10.06.2023. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000040155>
131. Baumol, W. J. (1996). *Performing Arts: The Economic Dilemma*. New York : M. I. T. Press, 582.
132. Beck, K., Beedle, M., Bennekum, A. Van, Cockburn, A., Cunningham, W., ... Thomas, D. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. <http://agilemanifesto.org/iso/en/manifesto.html>
133. Beck, U. (1992). *Risk society. Towards a New Modernity*. SAGE Publications. London. Newbury Park. New Delhi, 260. <http://www.riversimulator.org/Resources/Anthropology/RiskSociety/RiskSocietyTowardsAnewModernity1992Beck.pdf>
134. Berger, P. L., Luckmann, T. (1967). *The Social Construction of Reality. A Treatise on Sociology of Knowledge*. London: Penguin Books Ltd, 249. [https://drive.google.com/file/d/1SrOe87HKYpHkaSErRJomcX34rrCicgRr/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/1SrOe87HKYpHkaSErRJomcX34rrCicgRr/view?usp=drive_link)
135. Bennett, T. (1999) Putting policy in cultural studies. *The cultural studies reader*. Ed. Simon During. 2nd ed. London and New York, Taylor & Francis Group, 479-491.
136. Bonet, L., Donato, F. (2011). The Financial Crisis and its Impact on the Current Models of Governance and Management of the Cultural Sector in Europe. *ENCATC Journal of Cultural Management and Policy*, 1 (1), 4-11. [https://www.encatc.org/media/2703-journal\\_vol1\\_issue1\\_dec2011512.pdf](https://www.encatc.org/media/2703-journal_vol1_issue1_dec2011512.pdf)
137. Bourcheix-Laporte, M. (2021, December 8). *Creative Canada: A Critical Look at a «New» Cultural Policy Framework*. Canadian Radio-television and Telecommunications Commission. <https://crtc.gc.ca/eng/acrtc/prx/2019laporte.htm>
138. Boyd, D. M., Ellison, N. B. (2008). Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13, 210–230. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x>

139. Campbell, J. (2020). *Institutional Change and Globalization* ([edition unavailable]). Princeton University Press. <https://www.perlego.com/book/1563928/institutional-change-and-globalization-pdf> (Original work published 2020)
140. Canada. Parliament. House of Commons. Standing Committee on Canadian Heritage (2011). *Emerging and Digital Media : Opportunities and Challenges: Interim Report of the Standing Committee on Canadian Heritage*. Parliament of Canada, 112. Canadian Electronic Library. Canada. <https://canadacommons.ca/artifacts/1210451/emerging-and-digital-media/1763561/>
141. Canada Council for the Arts. (n.d.). *Bringing the arts to life*. <https://canadacouncil.ca/#>
142. Canada Council for the Arts. (2021). *Strategic Plans. Art, now more than ever: Strategic Plan 2021-26*. [https://canadacouncil.ca/about%20/governance/strategic-plans?%20\\_ga=2.20471992.1641393903.1624887615-156162102.1623760176](https://canadacouncil.ca/about%20/governance/strategic-plans?%20_ga=2.20471992.1641393903.1624887615-156162102.1623760176)
143. Castells, M. (2000). Materials for an exploratory. Theory of network society. *British Journal of Sociology (BJS)*, 51(1), 5-24. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-4446.2000.00005.x>
144. Castells, M. (2000). *The Rise of the Network Society* (2nd ed.). Oxford; Malden, MA: Blackwell, 656.
145. Castells, M. (2004). *The Network Society: A Cross-Cultural Perspective*. Cheltenham: Edward Elgar, 464.
146. Castells, M., Cardoso, G. (2005). *The Network Society: From Knowledge to Policy*. Washington, DC: Johns Hopkins Center for Transatlantic Relations, 434.
147. Castells, M. (2008). The new public sphere: Global civil society, communication networks, and global governance. *The aNNals of the american academy of Political and Social Science*, 616(1), 78-93.
148. Castells, M., Fernandez-Ardevol, M. (2007). *Mobile Communication and Society: A Global Perspective*. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology, 331.
149. Castells, M., Himanen, P. (2002). *The Information Society and the Welfare State: The Finnish Model*. New York: Oxford UP, 200.

150. Caust, J. (2003). Putting the «Art» back into Arts Policy Making: How Arts Policy has been «captured» by the Economists and the Marketeers. *The International Journal of Cultural Policy*, 9(1), 51–63.

151. Caust, J. (2004). Which Way to Nirvana? Unravelling the Difference in Discourse about Art. Culture and the Meaning of Life. *Third International Conference on Cultural Policy Research, Montreal, August, 11*.

152. Checkel, J. T. (1999). Norms, institutions, and national identity in contemporary Europe. *International Studies Quarterly*, 43(1), 84–114. <https://www.sneps.net/t/images/Articles/checkel99natideur.pdf>

153. \_Committee on Culture and Education. European Parliament. (2011, March 31). *REPORT on the cultural dimensions of the EU's external actions. 2010/2161(INI)*. Report - A7-0112/201.1 EuropeanParliament. [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-7-2011-0112\\_EN.html?redirect](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-7-2011-0112_EN.html?redirect)

154. \_Committee on Culture and Education. European Parliament. (2020, July 22). *European Parliament's report on effective measures to «green» Erasmus+, Creative Europe and the European Solidarity Corps. 2019/2195(INI)* Report - A9-0141/2020. European Parliament. [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-9-2020-0141\\_EN.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-9-2020-0141_EN.html)

155. COMPENDIUM. (2023). *Compendium of Cultural Policies & Trends. Online database with in-depth information on cultural policies, statistics and trends.* <https://www.culturalpolicies.net/>

156. Council of the European Union. (2017). *Council conclusions on an EU strategic approach to international cultural relations*. Official Journal of the European Union. (2017/C 189/08), 38–40. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv%3AOJ.C\\_2017189.01.0038.01.ENG&toc=OJ%3AC%3A2017%3A189%3ATOC](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv%3AOJ.C_2017189.01.0038.01.ENG&toc=OJ%3AC%3A2017%3A189%3ATOC)

157. Council of the European Union. (2018, June). *Council conclusions on the need to bring cultural heritage to the fore across policies in the EU. 52018XG0608(02)*. ((2018/C 196/05), 20. Official Journal of the European Union. EUR-Lex: official

website of the European Union. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52018XG0608\(02\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52018XG0608(02))

158. Council of the European Union. (2018, November 15). *Draft Council conclusions on the Work Plan for Culture 2019-2022*. 13886/18 CULT 132. Brussels: General Secretariat of the Council, 25. <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-13948-2018-INIT/en/pdf#>

159. Council of the European Union. (2018, December). *Council conclusions on the Work Plan for Culture 2019-2022*. ST/14984/2018/INIT. Official Journal of the European Union. EUR-Lex: official website of the European Union. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52018XG1221\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52018XG1221(01))

160. Council of Europe. Culture and Cultural Heritage. (n.d.). *Convention on the Value of Cultural Heritage for Society (Faro Convention, 2005)*. <https://www.coe.int/en/web/culture-and-heritage/faro-convention>

161. Council of Europe. (2018, June 19). *Culture and Cultural Heritage: newsroom. New Joint Project «The Faro Way: enhanced participation in cultural heritage»*. <https://www.coe.int/en/web/culture-and-heritage/-/new-joint-project-the-faro-way-enhanced-participation-in-cultural-heritage->

162. Culture Action Europe (CAE) (n.d.): official website. Date of access 04.06.2023 <https://cultureactioneurope.org/>

163. Cultural Relations Platform. (n.d.). Date of access 04.06.2023. <http://www.cultureinexternalrelations.eu/>

164. Davis, B. (2020, March 23). *How We Should Reimagine Art's Mission in the Time of «Social Distancing»*. Artnet News. Date of access 09.06.2023. <https://news.artnet.com/opinion/social-distancing-art-1810029>

165. Davos Baukultur Alliance. (2023, January 14-16). *Joint Statement of the Ministers of Culture, meeting in Davos, Switzerland, on 14-16 January 2023*, 2. <https://baukultur--production--storage.s3.amazonaws.com/baukultur/2023-01-16-142642--20230116-joint-statement-of-the-ministers-of-culture.pdf>

166. Department of Canadian Heritage (2017). *Creative Canada Policy Framework, Documents Collection* (Gatineau, QC: Canadian Heritage), 38. <http://www.deslibris.ca/ID/10095115>
167. Der Derian, J. (1988). Introducing Philosophical Traditions in International Relations. *Millennium: Journal of International Studies*. 17(2), 189-193. <https://journals.sagepub.com/toc/mila/17/2>
168. DiMaggio, P. (2011) Cultural Networks. In Scott, J. & Carrington, P. (Eds.). *The Sage Handbook of Social Network Analysis*. London: Sage Publications, 286-300.
169. Druick, Z. (2012). Continuity and change in the discourse of Canada's cultural industries. In I. Wagman & P. Urquhart (Eds.), *Cultural Industries.ca: Making Sense of Canadian Media in the Digital Age*. Toronto: James Lorimer and Company, 131–146.
170. Durkheim, E. (1960). *The Division Of Labor In Society*. (G. Simpson, Trans.). Illinois: The Free Press of Glencoe,. 462. <http://fs2.american.edu/dfagel/www/Class%20Readings/Durkheim/Division%20Of%20Labor%20Final%20Version.pdf>
171. European network on cultural management and policy. (ENCATC) (n.d.): official website. Date of access 24.07.2023. <https://www.encatc.org/>
172. European Commission. (n.d.). *Creative Europe*. Culture and Creativity: official website. Date of access 12.05.2023. <https://culture.ec.europa.eu/creative-europe>
173. European Commission. (n.d.). *Erasmus+*. *EU programme for education, training, youth and sport*: official website. Date of access 18.02.2023. <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/>
174. European Commission. (2016, June 8). *Joint communication to the European Parliament and the Council. Towards an EU strategy for international cultural relations*, 16. JOIN/2016/029 final. EUR-Lex: official website of the European Union. Date of access 19.07.2023. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52016JC0029&from=EN>

175. European Commission. (n.d.). *Cultural policy cooperation at the EU level*. Culture and Creativity: official website. Date of access 19.07.2023. <https://culture.ec.europa.eu/policies/cultural-policy-cooperation-at-the-eu-level>

176. European Commission. (n.d.). *Strategic framework for the EU's cultural policy*. Culture and Creativity: official website. Date of access 25.06.2023. <https://culture.ec.europa.eu/policies/strategic-framework-for-the-eus-cultural-policy>

177. European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture. (2017). *Preparatory action «Culture in external relations» – Engaging the world : towards global cultural citizenship*. Publications Office, 142. <https://data.europa.eu/doi/10.2766/74506>

178. European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture. (2019). *European framework for action on cultural heritage*. Publications Office, 34. <https://data.europa.eu/doi/10.2766/949707>

179. European Commission. Directorate-General for Research and Innovation. (2021). *Horizon Europe, open science – Early knowledge and data sharing, and open collaboration*, Publications Office, 3 <https://data.europa.eu/doi/10.2777/18252>

180. European Commission. European Education and Culture Executive Agency. (n.d.). *Citizens, Equality, Rights and Values (CERV). (2021-2027)*. [https://www.eacea.ec.europa.eu/grants/2021-2027/citizens-equality-rights-and-values-cerv\\_en](https://www.eacea.ec.europa.eu/grants/2021-2027/citizens-equality-rights-and-values-cerv_en)

181. European Committee of the Regions, Commission for Education, Youth, Culture and Research. (2015, April 16). *Opinion of the European Committee of the Regions — Towards an integrated approach to cultural heritage for Europe, 2015/C 195/04*. EUR-Lex: official website of the European Union. Date of access 23.08.2023. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52014IR 5515>

182. European Parliament. (2011, May 12). *European Parliament resolution of 12 May 2011 on the cultural dimensions of the EU's external actions (2010/2161(INI))*. [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-7-2011-0239\\_EN.html?redirect](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-7-2011-0239_EN.html?redirect)

183. European Parliament. European Parliamentary Research Service. (2014, October). *The Open Method of Coordination*. Members Research Service, 2.

<https://www.europarl.europa.eu/EPRS/EPRS-AaG-542142-Open-Method-of-Coordination-FINAL.pdf>

184. Everett, M. R. (2010). *Diffusion of innovations*. (4th Edition). Simon and Schuster, 518. [https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=v1ii4QsB7jIC&oi=fnd&pg=PR15&dq=innovations+&sig=Shq1Dqmww5VpxhlOT\\_IR3LjppjPQ&redir\\_esc=y#v=onepage&q=innovations&f=false](https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=v1ii4QsB7jIC&oi=fnd&pg=PR15&dq=innovations+&sig=Shq1Dqmww5VpxhlOT_IR3LjppjPQ&redir_esc=y#v=onepage&q=innovations&f=false)

185. Fukuyama, F. (1992). *The End of History and the Last Man*. Free Press, 432.

186. Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures: Selected Essays*. New York: Basic Books, Inc., 470. <https://is.muni.cz/el/1423/jaro2018/SOC757/um/clifford-geertz-the-interpretation-of-cultures.pdf>

187. Geertz, C. (1983). *Local Knowledge : Further Essays in Interpretive Anthropology*. New York: Basic Books, Inc., 244. [https://monoskop.org/images/d/d9/Geertz\\_Clifford\\_Local\\_Knowledge\\_Further\\_Essays\\_in\\_Interpretive\\_Anthropology\\_1983.pdf](https://monoskop.org/images/d/d9/Geertz_Clifford_Local_Knowledge_Further_Essays_in_Interpretive_Anthropology_1983.pdf)

188. Gergen, K. J. (2018). The Social Construction Of Reality: Traces And Transformation. In M. Pfadenhauer & H. Knoblauch (Eds.), *Social Constructivism As Paradigm?: The Legacy Of The Social Construction Of Reality*. Routledge, 259-272. DOI: 10.4324/9780429467714-17 <https://works.swarthmore.edu/fac-psychology/1122>

189. Giddens, A. (1990). *The Consequences of Modernity*. Polity Press, Stanford, 188. <https://voidnetwork.gr/wp-content/uploads/2016/10/The-Consequences-of-Modernity-by-Anthony-Giddens.pdf>

190. Global Partnership for Sustainable Development Data (2022). *The Open Data Charter (ODC)*: official website. Date of access 20.07.2023. <https://www.data4sdgs.org/partner/open-data-charter>

191. Glow, H., Johanson, K. (2006, December). Looking for cultural value: Critiques of Australian cultural policy. *Asia Pacific Journal of Arts and Cultural Management*, 4(2), 259-269. <https://core.ac.uk/download/pdf/30686689.pdf>

192. Goodenough, W. H. (2002). Anthropology in the 20th Century and beyond. *American Anthropologist*, 104(2), 423–440. <http://www.jstor.org/stable/683995>

193. Government of Canada. (n.d.). *Multiculturalism Act, 1985*, (4th Supp.), 10. Justice Laws Website. Date of access 14.07.2023. <https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/c-18.7/page-1.html>
194. Government of Canada. (n.d.). Artefacts Canada. Official website. Date of access 14.07.2023. [https://app.pch.gc.ca/application/artefacts\\_hum/indice\\_index.app?lang=en](https://app.pch.gc.ca/application/artefacts_hum/indice_index.app?lang=en)
195. Government of Canada. (2023, May 17). *Canadian Heritage Information Network (CHIN)*. <https://www.canada.ca/en/heritage-information-network.html>
196. Government of Canada. (2023, August 8). *Canadian Heritage*. Official website. Date of access 14.07.2023. <https://www.canada.ca/en/canadian-heritage.html>
197. Guzzini, S. (1993). Structural Power: the Limits of Neorealist Power Analysis. *International Organization*, 47(3), 443-78.
198. Guzzini, S. (2000). A reconstruction of constructivism in International relations. *European Journal of International Relations*, 6(2), 147-182.
199. Guzzini, S. (2005). The concept of power: a constructivist analysis. *Millennium: Journal of International Studies*, 33(3), 495-521. DOI:[10.1177/03058298050330031301](https://doi.org/10.1177/03058298050330031301)
200. G20 CULTURE MINISTERIAL MEETING (2021, July 30). *Rome declaration of the G20 Ministers of culture*, 8. [https://www.g20.org/content/dam/gtwenty/about\\_g20/previous\\_summit\\_documents/2021/G20%20Culture%20Ministers%20Declaration%202021.pdf](https://www.g20.org/content/dam/gtwenty/about_g20/previous_summit_documents/2021/G20%20Culture%20Ministers%20Declaration%202021.pdf)
201. HAI. Stanford University Human-Centered Artificial Intelligence (2021). *2021 AI Index Report*: official website. Date of access 02.07.2023. <https://hai.stanford.edu/ai-index-2021>
202. Heritage Emergency Fund. UNESCO. (n.d.): official website. Date of access 02.07.2023. <https://en.unesco.org/themes/protecting-our-heritage-and-fostering-creativity/emergencyfund2#:~:text=The%20Heritage%20Emergency%20Fund%2C%20a,hazards%20all%20over%20the%20world>

203. Heritage Research Hub. ARCHE. Alliance for Research on Cultural Heritage in Europe. (n.d.): official website. Date of access 13.06.2023. <https://www.heritageresearch-hub.eu/homepage/arche/>
204. Hofstede, G. H. (2001). *Culture's consequences — Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd. ed.), London: SAGE Publications, 616. <https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=9HE-DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Cultures+consequences++Comparing+values,+behaviors>
205. Huntington, S. P. (1993). The clash of the civilizations? *Foreign affairs*, 72(3), 22-49. [http://www.guillaumenicaise.com/wp-content/uploads/2013/10/huntington\\_clash-of-civilizations.pdf](http://www.guillaumenicaise.com/wp-content/uploads/2013/10/huntington_clash-of-civilizations.pdf)
206. Indigenous Screen Office (ISO). (n.d.): official website. Date of access 28.07.2023. <https://iso-bea.ca/>
207. International alliance for the protection of heritage in conflict areas. ALIPH. (n.d.): official website. Date of access 20.07.2023. <https://www.aliph-foundation.org/en/our-ambition>
208. International Cities of Refuge Network. ICORN. (n.d.): official website. Date of access 20.07.2023. <https://www.icorn.org/>
209. International Federation of Library Associations and Institutions. IFLA. (n.d.): official website. Date of access 20.07.2023. <https://www.ifla.org/>
210. International Federation of Arts Councils and Culture Agencies. IFACCA. (2023). *Safeguarding Artistic Freedom. Summit Report: 9th World Summit on Arts & Culture*. International Federation of Arts Councils and Culture Agencies, Sydney, NSW, 47. [https://ifacca.org/media/filer\\_public/05/c1/05c119f8-5d9a-4886-88e1-f50fb6fbe694/9th\\_world\\_summit\\_report\\_2023\\_eng\\_july\\_2023\\_high\\_res.pdf](https://ifacca.org/media/filer_public/05/c1/05c119f8-5d9a-4886-88e1-f50fb6fbe694/9th_world_summit_report_2023_eng_july_2023_high_res.pdf)
211. International Fund for Cultural Diversity. IFCD. (n.d.): official website. Date of access 19.06.2023. <https://en.unesco.org/creativity/ifcd>
212. International network for contemporary performing arts. IETM. (n.d.): official website. Date of access 29.07.2023. <https://www.ietm.org/en>
213. International Science Council. ISC. (n.d.): official website. Date of access 02.07.2023. <https://council.science/uk/about-us/>

214. Jeffcutt, P., Pick, J., Protherough, R. (2000). Culture and Industry: Exploring the Debate. *Studies in Culture, Organizations and Societies*, 6(2), 129-144.
215. Jepperson, R. L., Wendt, A., & Katzenstein, P. J. (1996). Norms, Identity, and Culture in National Security. In P. J. Katzenstein (Eds.), *The Culture of National Security: Norms and Identity in World Politics*. New York : Columbia University Press, 52–65.
216. Johannessen, J.-A., Olsen, B. (2010). The future of value creation and innovations: Aspects of a theory of value creation and innovation in a global knowledge economy. *International Journal of Information Management*, 30(6), 502-511.
217. Joiner, B. (2009). Creating a Culture of Agile Leaders: A Developmental Approach. *People & Strategy*. 32(4), 29-35. [http://drucker-ws.org/pdf/HRPS\\_PSISsue32%204\\_Final.pdf](http://drucker-ws.org/pdf/HRPS_PSISsue32%204_Final.pdf)
218. Jonas, H. (1984). *The Imperative of Responsibility: In Search of an Ethics for the Technological Age*. Chicago & London: The University of Chicago Press, 255.
219. Kesler, G., Schuster, M. H. (2009). Design Your Governance Model to Make the Matrix Work. *People & Strategy*. 32 (4), 17-25. [http://drucker-ws.org/pdf/HRPS\\_PSISsue32%204\\_Final.pdf](http://drucker-ws.org/pdf/HRPS_PSISsue32%204_Final.pdf)
220. Kondratieva, I., Maslikova, I., Turenko, V., Kolotylo, V., Vlasenko, V., & Cherniahivska, V. (2022). The Importance of the Cultural and Religious Components in Higher Education. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 22(11). <https://doi.org/10.33423/jhetp.v22i11.5417>
221. Koslowski, P. (1996). *The Social State in the Post-Modern*. UC Berkeley Working Papers, 379. [https://escholarship.org/content/qt02w9x2vm/qt02w9x2\\_vm.pdf](https://escholarship.org/content/qt02w9x2vm/qt02w9x2_vm.pdf)
222. Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Kindle Edition, 385.
223. Lasch, Ch. (1991). *The Culture of Narcissism: American Life in an Age of Diminishing Expectations*. WW Norton & Company, 304.

224. Luhmann, N. (2000). *The Reality of the Mass Media*. Stanford: Stanford University Press. California, 154. [https://monoskop.org/images/6/6c/Luhmann\\_Niklas\\_The\\_Reality\\_of\\_the\\_Mass\\_Media.pdf](https://monoskop.org/images/6/6c/Luhmann_Niklas_The_Reality_of_the_Mass_Media.pdf)
225. Maslikova, I., Stoian, S. (2022). Візуалізація космологічних ідей у сучасній архітектурі. *Філософія та космологія, том 29*, 26-39. <https://doi.org/10.29202/phil-cosm/29/3>
226. Madden, Ch. (2005). *Monolithic Cultural Policy: A Cultural Policy for Australia?* Christopher Madden, 18. <https://christopherdmadden.files.wordpress.com/2009/05/draft-monolithic.pdf>
227. McGregor, J. (2014, January 3). Zappos says goodbye to bosses. *The Washington Post*. Date of access 20.07.2023 [https://www.washingtonpost.com/news/on-leadership/wp/2014/01/03/zappos-gets-rid-of-all-managers/?utm\\_content=buffer93d6c&utm\\_source=buffer&utm\\_medium=twitter&utm\\_campaign=Buffer#](https://www.washingtonpost.com/news/on-leadership/wp/2014/01/03/zappos-gets-rid-of-all-managers/?utm_content=buffer93d6c&utm_source=buffer&utm_medium=twitter&utm_campaign=Buffer#)
228. Manville, B. (2014, September 15). You Need a Community, Not a Network. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2014/09/you-need-a-community-not-a-network>
229. Matsuert, H. (2002). *Institutional analysis in natural resources research. Socioeconomic Methodologies for Natural Resources Research. Best Practice Guidelines*. Chatham, UK: Natural Resources Institute, 16.
230. Matarasso, F., Landry, Ch. (1999). *Balancing Act: twenty one strategic dilemmas in cultural policy*. Cultural Policies Research and Development Unit, Policy Note No 4, Council of Europe Publishing.
231. Mead, G.H. (1934). *Mind Self and Society from the Standpoint of a Social Behaviorist*. Chicago: University of Chicago, 401. [http://tankona.free.fr/mead\\_1934.pdf](http://tankona.free.fr/mead_1934.pdf)
232. Miller, G., Nowacek, D. (2023). Social Construction of Reality. In *The Blackwell Encyclopedia of Sociology*. G. Ritzer (Ed.). <https://doi.org/10.1002/9781405165518.wbeos1232>
233. Mitchell, H. (2008). The Impact of Organisational Change, Knowledge Sharing, Culture and Innovation: A Case Study. *The International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 8 (1), 71-77.

234. Nye, J. S. JR. (2004). *Soft Power: The Means to Success in World Politics*. N.Y.: Public Affairs, 191. [https://www.academia.edu/28699788/Soft Power the Means to Success in World Politics Joseph S Nye Jr](https://www.academia.edu/28699788/Soft_Power_the_Means_to_Success_in_World_Politics_Joseph_S_Nye_Jr)
235. Nye, J. S. JR. (2008). Public Diplomacy and Soft Power. In *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 616, 94–109. <http://www.jstor.org/stable/25097996>
236. Onuf, N. (2012). *World of Our Making. Rules and Rule in Social Theory and International Relations*. London: Routledge, 352. <https://doi.org/10.4324/9780203722428>
237. Open GLAM (Galleries, Libraries, Archives and Museums). (n.d.). *A global network on sharing cultural heritage: website*. Date of access 25.06.2023. <https://openglam.org/>
238. Organization for Security and Co-operation in Europe (OSCE). (1999, November 19). *Charter for european security*, PCOEW389. Istanbul Document, 45. <https://www.osce.org/files/f/documents/4/2/17502.pdf>
239. Pavlova, O., Panchenko, V., Rohozha, M., Stoian, S., Turenko, V. & Zayed, N. M. (2021). An entrepreneurial transformation and organization of quarantine cultural practices in the smart city: evidence from Ukraine. *Academy of Entrepreneurship Journal*. 27(6), 1-6. <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ffddc004-f3d2-4da9-bf69-26c54710b7b3/content>
240. Pratt, A.C. (2005). Cultural Industries and Public Policy: An Oxymoron? *International Journal of Cultural Policy*, 11(1), 31-44. <https://doi.org/10.1080/10286630500067739>
241. Purg, D. (2009). Peter Drucker: More than a Management Thinker. *People & Strategy*. 32 (4), 12. [http://drucker-ws.org/pdf/HRPS\\_PSIssue32%204\\_Final.pdf](http://drucker-ws.org/pdf/HRPS_PSIssue32%204_Final.pdf)
242. Roach, S.C., Griffiths, M., O'Callaghan, T. (2007). *International Relations: The Key Concepts* (2nd ed.). Routledge, 424. <https://doi.org/10.4324/9780203934081>
243. Robertson, B. J. (2015). *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World*. Henry Holt and Co., 240.

244. Ryle, G. (2009). *The concept of mind*. Routledge 2 Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxon OX14 4RN, 314. <https://antilogicalism.com/wp-content/uploads/2018/04/concept-of-mind.pdf>
245. Salzburg Global Seminar. Cultural Innovators Forum: website. Date of access 20.07.2023. <https://www.salzburgglobal.org/multi-year-series/cultural-innovators-forum>
246. Scheler, M. (2012). *Problems of a Sociology of Knowledge* (M. S. Frings, Trans.). Routledge, 251p. [https://books.google.si/books?id=p\\_mNwCwiUY0C&redir\\_esc=y](https://books.google.si/books?id=p_mNwCwiUY0C&redir_esc=y)
247. Schuetz, A. (1944). The Stranger: An Essay in Social Psychology. *American Journal of Sociology*, 49(6), 499 - 507. [https://is.muni.cz/el/fss/jaro2016/SOC603/um/SCHUTZ\\_The\\_Stranger.pdf](https://is.muni.cz/el/fss/jaro2016/SOC603/um/SCHUTZ_The_Stranger.pdf)
248. Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 178.
249. Simmel, G. (1950). The Metropolis and Mental Life. In K. H. Wolff (Eds.), *The Sociology of Georg Simmel*. New York: The Free Press, 409-424.
250. Sklair, L. (2007). A Transnational Framework for Theory and Research in the Study of Globalization. In I. Rossi (Eds.), *Frontiers of Globalization Research*. Springer, Boston, MA., 93-108. [https://doi.org/10.1007/978-0-387-33596-4\\_3](https://doi.org/10.1007/978-0-387-33596-4_3)
251. Taylor, Ch. (1994). The Politics of Recognition. In A. Gutmann (Eds.), *Multiculturalism; examining the politics of recognition*. Princeton, N.J.: Princeton University Press, 25-73.
252. Throsby, D. (2000). *Economics and Culture*. Cambridge: Cambridge University Press, 208. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107590106>
253. Throsby, D. (2006). Does Australia Need a Cultural Policy? *Platform Papers*, 7, January, 1-54.
254. Tidd, J. (2001). Innovation management in context: Environment, organization and performance. *International Journal of Management Reviews*, 3 (3), 169-183.

255. Tyler, S. (1986). Post-Modern Ethnography: From Document of the Occult to Occult Document. In J. Clifford & G. Marcus (Eds.), *Writing Culture: The Poetics and Politics of Ethnography : a School of American Research Advanced Seminar*. Berkeley: University of California Press, 122-140.

256. UNESCO. (n.d.). Diversity of Cultural Expressions. *Approaches to participatory governance of cultural institutions*. Date of access 08.07.2023. <https://www.unesco.org/creativity/en/articles/approaches-participatory-governance-cultural-institutions>

257. UNESCO. (n.d.). UNESCO in brief: official website. Date of access 08.07.2023. <https://www.unesco.org/en/brief>

258. UNESCO. (n.d.). *Damaged cultural sites in Ukraine verified by UNESCO*. Date of access 08.07.2023. <https://www.unesco.org/en/articles/damaged-cultural-sites-ukraine-verified-unesco>

259. UNESCO. (2023, July 23). Odesa: UNESCO strongly condemns repeated attacks against cultural heritage, including World Heritage: official website. Date of access 01.08.2023. <https://www.unesco.org/en/articles/odesa-unesco-strongly-condemns-repeated-attacks-against-cultural-heritage-including-world-heritage>

260. United Nations. (2000, September 8). *United Nations Millennium Declaration*, A/RES/55/2, 9. <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N00/559/51/PDF/N0055951.pdf?OpenElement>

261. United Nations. (2015, September 25). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development: resolution*, A/RES/70/1, 35. [https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A\\_RES\\_70\\_1\\_E.pdf](https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_RES_70_1_E.pdf)

262. United Nations. UN Department for Economic and Social Affairs Division for Public Institutions and Digital Government. (2019). *Compendium of National Institutional Arrangements for implementing the 2030 Agenda for Sustainable Development*. New York: Economic & Social Affairs, 125. [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/22008UNPAN\\_99132.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/22008UNPAN_99132.pdf)

263. United Nations Development Programme. UNDP. (2010). *Human Development Report 2010: The Real Wealth of Nations: Pathways to Human Development*. New York, 227. <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2010>

264. United Nations Development Programme. UNDP. (2016). *Human Development for Everyone: Human Development Report 2016*. New York: UNDP, 286. <https://hdr.undp.org/system/files/documents/2016humandevlopmentreportpdf1.pdf.pdf>

265. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation. UNESCO : web-site. Date of access 25.05.2023. <https://www.unesco.org/en>

266. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. UNESCO. (1966, November 4). *Declaration of the Principles of International Cultural Co-operation*, 3. [https://biblioteca.iidh-jurisprudencia.ac.cr/index.php/in-english/universal-system-of-human-rights/right-to-enjoy-culture-and-international-cultural/2166-declaration-of-the-principles-of-international-cultural-co-operation-1966/ file](https://biblioteca.iidh-jurisprudencia.ac.cr/index.php/in-english/universal-system-of-human-rights/right-to-enjoy-culture-and-international-cultural/2166-declaration-of-the-principles-of-international-cultural-co-operation-1966/file)

267. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. UNESCO. (1969). Cultural Policy: A Preliminary Study. *Round-table Meeting on Cultural Policies, Monte Carlo, Monaco, 1967*, 49. SHC.69/XIX.1a/A. UNESCO. UNESDOC. Digital Library: official website. Date of access 14.06.2023. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000001173>

268. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. UNESCO. (1998, August 31). *Intergovernmental Conference on Cultural Policies for Development: final report*, CLT.98/CONF.210/5,CLT.98/CONF.210/CLD.19. Stockholm, Sweden, 30 March - 2 April 1998, 111. UNESCO. UNESDOC. Digital Library: official website. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000113935>

269. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. UNESCO. (2001, November 2). *Universal Declaration on Cultural Diversity*. <https://adsdatabase.ohchr.org/IssueLibrary/UNESCO%20Universal%20Declaration%20on%20Cultural%20Diversity.pdf>

270. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. UNESCO. (2003). *Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage*. [https://ich.unesco.org/doc/src/2003\\_Convention\\_Basic\\_Texts-2022\\_version-EN.pdf](https://ich.unesco.org/doc/src/2003_Convention_Basic_Texts-2022_version-EN.pdf)

271. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. UNESCO. (2005). *Towards knowledge societies: UNESCO world report*, SHS.2005/WS/44, 237. UNESCO. UNESDOC. Digital Library: official website. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000141843>

272. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. UNESCO. (2013). *The Hangzhou Declaration: Placing Culture at the Heart of Sustainable Development Policies*, 59. UNESCO. UNESDOC. Digital Library: official website. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000221238>

273. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. UNESCO. (2014). *Culture for Development Indicators (CDIS). Methodology Manual*. Paris: UNESCO, 139. [https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/cdis\\_methodology\\_manual\\_0\\_0.pdf](https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/cdis_methodology_manual_0_0.pdf)

274. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. UNESCO. (2016). *2015 ERI-Net regional study on transversal competencies in education policy and practice (Phase III): preparing and supporting teachers in the Asia Pacific to Meet the Challenges of Twenty first Century Learning Regional Synthesis Report*. UNESCO. UNESDOC. Digital Library: official website. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000246852>

275. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. UNESCO. (2017). *Operational guidelines on the implementation of the Convention in the digital environment*. Paris: UNESCO, 9. [https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/sessions/digital\\_operational\\_guidelines\\_en.pdf](https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/sessions/digital_operational_guidelines_en.pdf)

276. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. UNESCO. (2019). *Call for Applications. EU/UNESCO Expert Facility on the Governance of Culture in Developing Countries. Support for new regulatory frameworks to strengthen the cultural and creative industries and promote South-South*

*cooperation*. Paris: UNESCO, 18. [https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/call\\_for\\_applications\\_0.pdf](https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/call_for_applications_0.pdf)

277. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. UNESCO. (2019). *Culture 2030 indicators*, 109. UNESCO. UNESDOC. Digital Library: official website. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000371562>

278. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. UNESCO. (2020). *Culture in Crisis: Policy guide for a resilient creative sector*, 51. UNESCO. UNESDOC. Digital Library: official website. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374631>

279. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. UNESCO. (2020). *Open roadmap for the implementation of the 2005 Convention in the digital environment*, 3. UNESCO. UNESDOC. Digital Library: official website. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374410>

280. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. UNESCO. (2022). *Re|shaping policies for creativity: addressing culture as a global public good: Global Report*, 328. UNESCO. UNESDOC. Digital Library: official website. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380474>

281. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. UNESCO. (2022, August). *The Tracker CULTURE & PUBLIC POLICY A Policy Monitoring Tool*. Paris: UNESCO, 21. <https://articles.unesco.org/sites/default/files/medias/fichiers/2022/09/Tracker%202.0%20Issue%2023%20EN%20%284%29.pdf>

282. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. UNESCO. (2022). *Promoting policy and cooperation to support creativity: peer-to-peer learning toolkit*, 18. UNESCO. UNESDOC. Digital Library: official website. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000383372>

283. United Nations Security Council. (2017). *Security Council resolution 2341(2017) (on protection of critical infrastructure against terrorist acts)*, 5. <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N17/038/57/PDF/N1703857.pdf?OpenElement>

284. Vanebly, F. (2001, March). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *Management Information Systems Quarterly*, 25(1), 107-136. [https://www.academia.edu/3167818/Review\\_Knowledge\\_Management\\_and\\_Knowledge\\_Management\\_Systems\\_Conceptual\\_Foundations\\_and\\_Research\\_Issues](https://www.academia.edu/3167818/Review_Knowledge_Management_and_Knowledge_Management_Systems_Conceptual_Foundations_and_Research_Issues)

285. Vitkalov, S. (2019). The problem of «production» of the local cultural and artistic area (from diagnosis to modeling): experience of Rivne region. *Cultural and arts studies of national academy of culture and arts management: collective monograph / Afonina O., Herchanivska P., Denysiuk Zh., Diachuk V., ... & Donchenko N.* Lviv-Toruń: Liha-Pres, 21-37. <https://doi.org/10.36059/978-966-397-157-5/21-37>

286. Vitkalov, S. (2020). The discourse of «local» in modern cultural knowledge: concepts and research strategies. *Culture and Art Panorama of Ukraine: collective monograph*. Vitkalov S., Petrova I., ... & Zinkiv I. Lviv-Toruń : Liha-Pres, 121-137. <https://doi.org/10.36059/978-966-397-186-5/121-137>

287. Vytkaľov, S., Smyrna, L., Petrova, I., Skoryk, A., Goncharova, O. (2022). The image of the other in the cultural practices of the modernity. *Filosodiya-Philosophy Journal*, 31(1), 19-29. <https://doi.org/10.53656/phil2022-01-02>

288. Voices of Culture. The structured dialogue between the European Commission and the cultural sector. (n.d.). *What's new?* Date of access 20.07.2023. <https://voicesofculture.eu/>

289. Voices of Culture. (2022, March). *International Cultural Relations. Perspectives and recommendations informed by the participants of the Voices of Culture Structured Dialogue on International Cultural Relations (2 - 9 February 2022)*. Ouchtati S. (Eds.). <https://voicesofculture.eu/wp-content/uploads/2022/06/ICR-070622.pdf>

290. Wells, I. (2018, January 30). Why Canada's New Cultural Policy Will Be Terrible for the Arts. *The Walrus*. Date of access 19.07.2023. <https://thewalrus.ca/why-canadas-new-cultural-policy-will-be-terrible-for-the-arts/>

291. Welch, C., Wilkinson, I. (2002). Idea logics and network theory in business marketing. *Journal of Business to Business Marketing*, 9(3), 27-48. [https://doi.org/10.1300/J033v09n03\\_02](https://doi.org/10.1300/J033v09n03_02)
292. Welsch, W. (1999). Transculturality — the Puzzling Form of Cultures Today. In Featherstone M., Lash S. (Eds.), *Spaces of Culture: City, Nation, World*. London: Sage, 194–213. [http://www.westreadseast.info/PDF/Readings/Welsch\\_Transculturality.pdf](http://www.westreadseast.info/PDF/Readings/Welsch_Transculturality.pdf)
293. Wendt, A. (1992). Anarchy is what States Make of it: The Social Construction of Power Politics. *International Organization*, 46(2), 391–425. <http://www.jstor.org/stable/2706858>
294. Wendt, A. (1999). *Social Theory of International Politics*. Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511612183>
295. Williams, R. J. (1987). [Review of *International Cultural Relations*, by J. M. Mitchell]. *Canadian Journal of Political Science / Revue Canadienne de Science Politique*, 20(2), 436–438. JSTOR. <http://www.jstor.org/stable/3228729>
296. Wilkinson, I., Young, L., Freytag, P.V. (2005). Business mating: Who chooses and who gets chosen? *Industrial Marketing Management*, 34(7), 669-680.
297. Wint, B. (n.d.). *Tomorrow promises futures*, 1. The Social Distancing Festival. [https://static1.squarespace.com/static/5e6c03b6d68ed85654bbfdd7/t/608d58dc3e6e2f0a54daa3fb/1619876060931/\\_Tomorrow\\_+poem.pdf](https://static1.squarespace.com/static/5e6c03b6d68ed85654bbfdd7/t/608d58dc3e6e2f0a54daa3fb/1619876060931/_Tomorrow_+poem.pdf)
298. Work it Out. (n.d.). Platform. Switzerland. Date of access 11.08.2023. <https://www.workitout-platform.com/>
299. World Commission on Culture and Development. (1995). *Our creative diversity: report of the World Commission on Culture and Development*, 302. UNESCO. UNESDOC. Digital Library: official website. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000101651>
300. Zhyvohliadova, D. (2020, April). Sustainable development and diversity as the key priorities in the development of the world cultural policy: ENCATC practice. *The Days of Science of the Faculty of Philosophy-2020. International Scientific*

*Conference, April 22-23, 2020: [Abstracts]*. Kyiv: Publishing center «Kyiv University», 129–130. <http://dsphd2020.knu.ua/DSPHD2020.pdf>

301. Zhyvohliadova, D. (2021, April). Cultural democracy: modern issues and possibilities. *The Days of Science of the Faculty of Philosophy-2021. International Scientific Conference, April 21-22, 2021: [Abstracts]*. Kyiv: Publishing center «Kyiv University», 245–247. [https://dsphd2021.knu.ua/DN\\_2021.pdf](https://dsphd2021.knu.ua/DN_2021.pdf)

302. Zhyvohliadova, D. (2021). Problematic issues in constructing the common space of «knowledge societies»: resources of international cooperation in the field of culture. *European Journal of Cultural Management and Policy*, 11, 45–55. <https://www.encatc.org/media/6208-problematic-issues-in-constructing-the-common-space-of-knowledge-societ.pdf>

303. Zhyvohliadova, D. (2022). Protection of cultural heritage: modern realities and experience of international cooperation. *Українські культурологічні студії: зб. наук. пр.*, 2(11), 48–52. [http://www.library.univ.kiev.ua/ukr/host/10.23.10.100/db/ftp/univ/uks/uks\\_2022\\_11.pdf](http://www.library.univ.kiev.ua/ukr/host/10.23.10.100/db/ftp/univ/uks/uks_2022_11.pdf)

304. Zhyvohliadova, D. (2022, May). Solidarity for Ukraine: cultural community response. *The Days of Science of the Faculty of Philosophy-2022. International Scientific Conference, May 11-12, 2022: [Abstracts]*. Kyiv: Publishing center «Kyiv University», 248–250. <https://daysofscience-knu.net.ua/index.php/conference/issue/view/11/78>

305. Zhyvohliadova, D. (2023, March). Modern challenges of cultural diplomacy: resources of international cooperation. *Всеукраїнська наукова конференція «Острозькі культурологічні читання» (матеріали конференції)*. Видавництво Національного університету «Острозька академія», 6–7. [https://drive.google.com/file/d/1rKiTZENHW7Dy412pyPIXsk5TMUhVcAia/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/1rKiTZENHW7Dy412pyPIXsk5TMUhVcAia/view?usp=drive_link)

306. Zhyvohliadova, D., Karnaukh, A. (2021, July 8). *Cultural Relations in the New Normal. The handbook development was initiated by the Delegation of the EU to Ukraine as part of the Alteration programme and led by the CRP of the Service for Foreign Policy Instruments and the Ukrainian Institute*, 112. Cultural Relations

Platform. [https://drive.google.com/file/d/1QM\\_A1sshNgTR3XkemMe1HmGx5QJB3XT/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/1QM_A1sshNgTR3XkemMe1HmGx5QJB3XT/view?usp=drive_link)

## ДОДАТКИ

## Додаток 1

## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати  
дисертації

## Статті у наукових фахових виданнях України

1. Живоглядова Д., Панченко В. (2021). Сучасні практики обміну культурними ресурсами: досвід міжнародних мережевих структур. *Наукові записки НаУКМА : Історія і теорія культури* : зб. наук. пр., 28–34. <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6c1cad35-c986-4b12-9d71-23e4aa0670da/content>
2. Живоглядова Д. (2021). Пошуки ефективних моделей підтримки національної культури: канадський досвід «пандемічного періоду». *Вісник Маріупольського державного університету, серія: філософія, культурологія, соціологія*, 22, 51–50. <https://visnyk-culturology.mdu.in.ua/ARHIV-uk/22/8.pdf>
3. Zhyvohliadova D. (2022). Protection of cultural heritage: modern realities and experience of international cooperation. *Українські культурологічні студії: зб. наук. пр.*, 2(11), 48–52. [http://www.library.univ.kiev.ua/ukr/host/10.23.10.100/db/ftp/univ/uks/uks\\_2022\\_11.pdf](http://www.library.univ.kiev.ua/ukr/host/10.23.10.100/db/ftp/univ/uks/uks_2022_11.pdf)

Статті у періодичних наукових виданнях інших держав, які входять до  
Організації економічного співробітництва та розвитку та/або Європейського  
Союзу

1. Zhyvohliadova D. (2021). Problematic issues in constructing the common space of «knowledge societies»: resources of international cooperation in the field of culture. *European Journal of Cultural Management and Policy*, 11, 45–55. <https://www.encatc.org/media/6208-problematic-issues-in-constructing-the-common-space-of-knowledge-societ.pdf>

**Тези, опубліковані за матеріалами міжнародних наукових конференцій  
і всеукраїнських круглих столів**

1. Zhyvohliadova D. (2020, April). Sustainable development and diversity as the key priorities in the development of the world cultural policy: ENCATC practice. *The Days of Science of the Faculty of Philosophy-2020. International Scientific Conference, April 22-23, 2020: [Abstracts]*. Kyiv: Publishing center «Kyiv University», 129–130. <http://dsphd2020.knu.ua/DSPHD2020.pdf>

2. Zhyvohliadova D. (2021, April). Cultural democracy: modern issues and possibilities. *The Days of Science of the Faculty of Philosophy-2021. International Scientific Conference, April 21-22, 2021: [Abstracts]*. Kyiv: Publishing center «Kyiv University», 245–247. [https://dsphd2021.knu.ua/DN\\_2021.pdf](https://dsphd2021.knu.ua/DN_2021.pdf)

3. Живоглядова Д., Кривда Н. (2021, April). Культурні та креативні індустрії у період кризи: проблеми та рішення. *Scientific Collection «InterConf», (53): with the Proceedings of the 7th International Scientific and Practical Conference «International Forum: Problems and Scientific Solutions»*. Melbourne, Australia: CSIRO Publishing House, 319–321. [https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag\\_file/Problems%20and%20Scientific%20Solutions\\_2021.04.25-26.pdf](https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/Problems%20and%20Scientific%20Solutions_2021.04.25-26.pdf)

4. Zhyvohliadova D. (2022, May). Solidarity for Ukraine: cultural community response. *The Days of Science of the Faculty of Philosophy-2022. International Scientific Conference, May 11-12, 2022: [Abstracts]*. Kyiv: Publishing center «Kyiv University», 248–250. <https://daysofscience-knu.net.ua/index.php/conference/issue/view/11/78>

5. Zhyvohliadova D. (2023, March). Modern challenges of cultural diplomacy: resources of international cooperation. *Всеукраїнська наукова конференція «Острозькі культурологічні читання» (матеріали конференції)*. Видавництво Національного університету «Острозька академія», 6–7. [https://drive.google.com/file/d/1rKiTZENHW7Dy412pyPIXsk5TMUhVcAia/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/1rKiTZENHW7Dy412pyPIXsk5TMUhVcAia/view?usp=drive_link)

### **Публікації, які додатково відображають наукові результати дисертації**

1. Живоглядова Д., Панченко В., (2020). Практикум з менеджменту культурних проєктів. Навчально-методичний комплекс дисципліни для студентів спеціальності «Культурологія», ОР Бакалавр. К.: Вид-во КНУ імені Тараса Шевченка., 1–20.

2. Живоглядова Д., Федів Ю., Якубенко О. (2021). Інституційний складник культурної дипломатії в Україні. Завдання й місія УКФ. В І. Матяш, В. Матвієнко (Ред.). *Культурна дипломатія: навчальний посібник*. Інститут міжнародних відносин, 125–135. [https://drive.google.com/file/d/1\\_MtWEO2R417\\_-x6YYmgmwM8glqSSG\\_Gy/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/1_MtWEO2R417_-x6YYmgmwM8glqSSG_Gy/view?usp=drive_link)

3. Zhyvohliadova, D., Karnaukh, A. (2021, July 8). *Cultural Relations in the New Normal. The handbook development was initiated by the Delegation of the EU to Ukraine as part of the Alteration programme and led by the CRP of the Service for Foreign Policy Instruments and the Ukrainian Institute*, 112. Cultural Relations Platform. [https://drive.google.com/file/d/1QM\\_A1sshNgTR3XkemMe1HmGx5QJ\\_B3XT/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/1QM_A1sshNgTR3XkemMe1HmGx5QJ_B3XT/view?usp=drive_link)

### **Відомості про апробацію результатів дисертації.**

Результати дисертаційного дослідження було апробовано:

The Days of Science of the Faculty of Philosophy-2020. International Scientific Conference. 22-23 квітня, 2020. Київ, Україна. Форма участі: очна.

Міжнародний конгрес «ENCATC Digital Congress. Cultural management and policy in a post-digital world – navigating uncertainty». 3-12 листопада, 2020. Брюссель, Бельгія. Форма участі: дистанційна.

Міжнародний форум «Creative Ukraine». 19 листопада, 2020. Київ, Україна. Форма участі: очна.

The Days of Science of the Faculty of Philosophy-2021. International Scientific Conference. 21-22 квітня, 2021. Київ, Україна. Форма участі: дистанційна.

Міжнародна зустріч «Voices of Culture: structured dialogue on international cultural relations». Брюссель, Бельгія. 2-9 лютого, 2022. Форма участі: дистанційна.

Scientific Collection «InterConf», (53): with the Proceedings of the 7th International Scientific and Practical Conference «International Forum: Problems and Scientific Solutions». 25-26 квітня, 2021. Мельбурн, Австралія. Форма участі: заочна.

Міжнародна дискусія «EPALE discussion». 28 квітня, 2022. Брюссель, Бельгія. Форма участі: дистанційна.

Міжнародний форум «Europe Day 22: Amplify in Action». 9 травня, 2022. Брюссель, Бельгія. Форма участі: очна.

The Days of Science of the Faculty of Philosophy-2022. International Scientific Conference. 11-12 травня, 2022. Київ, Україна. Форма участі: дистанційна.

Міжнародний семінар «Salzburg Global Seminar. Currents of change: Redefining Cultural Diplomacy». 5-8 липня, 2022. Зальцбург. Австрія. Форма участі: очна.

Міжнародна програма з використання цифрових технологій в культурній спадщині «IMMERSIUM Heritage Field School». 20-26 вересня, 2022. Любляна, Словенія. Форма участі: очна.

Міжнародна програма культурних відносин «Global Cultural Relations Programme Reunion». 21-25 листопада, 2022. Брюссель, Бельгія. Форма участі: очна.

Міжнародний ALIPH Forum. 6-7 березня, 2023. Абу-Дабі, ОАЕ. Форма участі: очна.

Всеукраїнська наукова конференція «Острозькі культурологічні читання». 31 березня 2023. Острого, Україна. Форма участі: дистанційна.