



# ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

**НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
УНІВЕРСИТЕТ УШИНСЬКОГО**

**ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ  
СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК**

ОДЕСА, 2018 р.

*Затверджено вченою радою Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського»  
(Протокол № 5 від 28 грудня 2018 р.)*

**Рецензенти:**

Доктор філософських наук, професор, завідувач кафедри  
філософії та біоетики

Одеського національного медичного університету

**В. Б. Ханжи**

Кандидат філософських наук, доцент кафедри  
Філософії та методології науки

Одеського національного політехнічного університету

**Н. М. Рибка**

**Теорія та історія соціокультурної діяльності:** навчальний посібник / О. Б. Петінова, В. В. Опанасюк. – Одеса, 2018. – 78 с.

*Підбір, обробка, доповнення, розширення, систематизація, оформлення та укладання матеріалів:  
О. Б. Петінова (Університет Ушинського)*

*Авторська робоча програма курсу навчальної дисципліни «Історія та теорія соціокультурної діяльності» для  
напрямку підготовки 028 Менеджмент соціокультурної діяльності:  
В. В. Опанасюк (Сумський державний університет)*

Соціальні перетворення, що відбуваються в Україні під впливом соціально-економічних реформ, призвели до зміни багатьох педагогічних орієнтирів. У сучасному соціокультурному просторі в умовах становлення нового ринку праці особливу значущість набуває виховання відповідальної, ініціативної, творчої особистості, яка спроможна реалізувати власні життєві цінності. На розв'язання цих завдань спрямовані важливі державні документи - Закон України "Про освіту", Національна доктрина розвитку освіти України, Концепція громадянського виховання особистості в умовах розвитку української державності, в яких зазначається, що успішна самореалізація молодої людини можлива лише за наявності її особистої системи цінностей, котра має бути адекватною сучасному суспільству. Враховуючи вище сказане, на сучасному етапі розвитку України значна увага приділяється серед молоді організації соціокультурної діяльності. Під нею розуміється цілеспрямований, спеціально організований процес залучення людини до культурних цінностей суспільства і активного включення самої особистості в цей процес.

Навчальний посібник з дисципліни «Теорія та історія соціокультурної діяльності» укладено та сформовано на основі підібраних матеріалів, які можна використовувати в якості допоміжних при викладанні цієї дисципліни; він включає елементи робочої програми навчальної дисципліни «Історія та теорія соціокультурної діяльності» для напрямку підготовки 028 Менеджмент соціокультурної діяльності (розроблену к.політ.н., доц. В. В. Опанасюк), вміщує анотацію навчальної дисципліни, де зазначені основні завдання курсу, орієнтовані результати вивчення дисципліни, програмові питання та перелік основних змістових модулів, структуру курсу, теми практичних занять, вибрані лекції, додатковий матеріал, тощо.

Посібник призначається для магістрантів, аспірантів, викладачів, студентів та всіх, кого цікавить ця проблематика.

## ЗМІСТ

1.	АНОТАЦІЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	4
2.	ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ .....	5
3.	СТРУКТУРА ЗАЛІКОВИХ КРЕДИТІВ КУРСУ.....	9
4.	ПЕРЕЛІК ЗМІСТОВИХ МОДУЛІВ.....	11
5.	ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ (СЕМІНАРСЬКИХ) ЗАНЯТЬ.....	13
6.	ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ОПРАЦЮВАННЯ.....	14
7.	ТВОРЧІ ЗАВДАННЯ І ВПРАВИ.....	18
8.	ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ, ПЕРЕДБАЧЕНІ НАВЧАЛЬНИМ ПЛАНОМ.....	20
9.	МЕТОДИ НАВЧАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ.....	21
10.	РОБОЧИЙ РЕГЛАМЕНТ МОДУЛЬНО-РЕЙТИНГОВОГО КОНТРОЛЮ І ОЦІНЮВАННЯ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	21
11.	ЛІТЕРАТУРА.....	22
12.	Вибрані теми.....	27
	1. Сутність поняття «менеджмент», сучасні підходи, цілі та принципи.....	27
	2. Історичні етапи розвитку менеджменту.....	30
	3. Предметне поле й функціональне призначення культури.....	43
	4. Менеджмент культурно-мистецької сфери.....	47
	5. Основні напрями оптимізації державної політики у сфері культури.....	55
	6. Соціальна сфера суспільства: поняття, структура, галузі та види діяльності.....	58
13.	ЗАКОН УКРАЇНИ ПРО КУЛЬТУРУ.....	60

## 1. АНОТАЦІЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Дисципліна «Теорія та історія соціокультурної діяльності» опирається на такі навчальні дисципліни: українознавство, вступ до спеціальності, теорія та історія культури, історія мистецтва

**Мета** викладання дисципліни – ознайомлення студентів із генезою соціально-культурної діяльності як особливої галузі людської діяльності, формування базових знань і ціннісних орієнтацій у соціокультурній сфері; вивчення управлінської діяльності соціально-культурною сферою в сучасних умовах соціально-економічного розвитку України.

### **Завдання** дисципліни:

- знайомство студентів із історичними формами соціокультурної діяльності;
- аналіз сучасних тенденцій соціокультурного розвитку;
- формування стійкого уявлення про специфіку соціокультурної діяльності;
- вивчення теоретичних основ соціокультурної діяльності.

Студент повинен:

### **знати:**

- основні поняття соціокультурної діяльності;
- головні етапи формування різноманітних форм соціокультурної діяльності в Україні та за кордоном;
- сутність, структуру, функції та методи соціокультурної діяльності;
- основні принципи соціокультурної діяльності;
- сучасні форми соціокультурної роботи з цільовими групами;
- поняття, сутність і специфіку менеджменту в сфері культури, його функції та принципи;
- теоретичні й практичні проблеми менеджменту культури;
- культурну політику в Україні та перспективні напрями її розвитку;
- типові процедури й рішення з управління кадрами;
- підходи до реалізації альтернативних моделей управління;
- способи залучення і акумулювання позабюджетних коштів;
- системи обліку, звітності і контролю в діяльності закладів культури;
- організацію управління діяльності керівника. вміти:
- аналізувати стан тенденцій в управлінській технології і перспективні напрями їх розвитку;
- розробляти проекти культурного розвитку окремих територій та районів міста;
- розробляти положення, інструкції та іншу організаційну документацію в закладах культури;
- застосовувати систему стимулювання й мотивації працівників;
- володіти навичками прийняття рішень у можливих нестандартних ситуаціях в управлінській діяльності закладів культури;
- визначати ефективність системи управління в конкретних закладах культури.

### **вміти:**

- аналізувати сучасні умови організації соціокультурної діяльності в Україні та світі;
- використовувати знання з дисципліни для саморозвитку та самоорганізації, підвищення свого професійного рівня в соціокультурній діяльності;
- використовувати кращі традиції вітчизняного та світового досвіду в організації та забезпеченні соціокультурної діяльності;
- використовувати сучасні соціокультурні технології.

## **2. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

### **РОЗДІЛ 1. Історія соціокультурної діяльності**

#### **ТЕМА 1. Роль і місце соціокультурної діяльності в історико-культурному процесі**

1. Об'єкт, предмет і завдання «Історії соціокультурної діяльності», її зміст, структура, особливості.
2. Історія соціокультурної діяльності: міждисциплінарні зв'язки, джерела вивчення.
3. Періодизація історії соціокультурної діяльності.
4. Рівні соціально-культурної діяльності.

#### **ТЕМА 2. Соціально-культурна діяльність у стародавніх слов'ян язичницького періоду**

1. Обрядовість у житті стародавніх слов'ян: залежність звичаїв і обрядів від язичницьких вірувань.
2. Язичницькі свята у слов'ян: значення, типологія, особливості.
3. Організація дозвілля: народні традиції слов'ян.
4. Родинні свята у стародавніх слов'ян.
5. Народне виховання як основа формування культури членів общини

#### **ТЕМА 3. Практика соціально-культурної діяльності в Київській Русі (IX-XII ст.)**

1. Прийняття християнства та його вплив на народні традиції та дозвілля слов'ян.
2. Князівські свята. Князь і дружина.
3. Родина князя в організації культурно-просвітньої діяльності.
4. Статус князя, міжнародні зв'язки та культурні традиції інших народів. «Повчання Володимира Мономаха».
5. Міста та монастирі як центри культури в Київській Русі (IX-XII ст.)

#### **ТЕМА 4. Соціально-культурна діяльність в Київській Русі (XII-XIV ст.)**

1. Фактори змін у соціально-культурній діяльності в XII- XIV ст. «Слово о полку Ігоревім».
2. Формування національно-патріотичних почуттів засобами літописання. «Галицько-волинський літопис». Легенда про євшан-зілля.
3. Міста у соціально-культурній діяльності:
  - 3.1 Ярмарки як соціально-культурне явище;
  - 3.2 Міста у соціально-культурній діяльності: вуличний театр як форма дозвілля та виховання.

#### **ТЕМА 5. Соціально-культурний простір України в XV-XVI ст.**

1. Поширення гуманізму. Гуртки як осередки культури. Острозький гурток. Острозька академія.
2. Роль книгодрукування в культурній діяльності. Іван Федоров і поширення типографії.
3. Братства як осередки соціально-культурної діяльності.
4. Заклади харчування як місце спілкування та дозвілля.

#### **ТЕМА 6. Соціально-культурна діяльність в Україні в XVII ст.**

1. Церкви та монастирі як осередки культури. Києво-Могилянський колегіум.
2. Митрополит П. Могила. Вплив культурної традиції української православної церкви на церковну реформу в Російській державі.
3. Козацькі традиції та свята.
4. Музичний супровід народних свят. Кобзарі, бандуристи, лірники.

#### **ТЕМА 7. Просвітництво в Україні (XVIII ст.)**

1. Києво-Могилянська академія: піднесення та занепад.
2. Козацьке літописання як вид культурної діяльності.
3. Поширення високої культури: театр при гетьманській резиденції.
4. Українське (мазепинське) бароко. Архітектура як вид мистецтва.
5. Мандрівні вчителі. Роль Г. Сковороди в просвітницькій діяльності.

**ТЕМА 8. Народні види дозвілля в Україні в ХІХ - на поч. ХХ ст.**

1. Народні свята в культурній традиції українців у ХІХ - на поч. ХХ ст.
2. Пісня та музика в українській народній культурі.
3. Вечорниці як вид дозвілля.
4. Традиційні форми соціальної допомоги в Україні та пов'язані з ними заходи культурного дозвілля.

**ТЕМА 9. Професійна соціально-культурна діяльність в Україні в ХІХ - на поч. ХХ ст.**

1. Професійна музика як вид культурної діяльності в Україні.
2. Українська професійна література як вид соціально-культурної діяльності.
3. Зародження професійного народного театру в Україні.
4. Формування інтелігенції. Гурток як осередок культурного життя інтелігенції. Видавнича діяльність української інтелігенції.
5. Меценатство в розвитку соціально-культурної діяльності.

**ТЕМА 10. Соціально-культурна діяльність в Україні в роки революцій поч. ХХ ст.**

1. Національна революція в Україні та її вплив на розвиток української культури.
2. Встановлення радянської влади в Україні. Боротьба з буржуазною культурою.
3. Еміграція української інтелігенції та її діяльність за кордоном.

**ТЕМА 11. Соціально-культурна діяльність в Україні після встановлення радянської влади – до 1939 р.**

1. Формування централізованої системи соціально-культурної діяльності.
2. Формування пролетарської культури. Агітація та пропаганда як основні види соціально-культурної діяльності.
3. Боротьба з релігією та церквою. Моральний кодекс будівника комунізму.
4. Боротьба з неграмотністю.

**ТЕМА 12. Форми соціально-культурної діяльності в Україні (1917 – 1939 рр.)**

1. Художня самодіяльність як форма культурно-просвітньої роботи.
2. Підготовка кадрів для сфери дозвілля.
3. Формування системи вищої школи.
4. Радянська інтелігенція: особливості формування, загальна характеристика.

**ТЕМА 13. Культурно-просвітницька робота в роки Другої світової війни та в повоєнний період (1939 – 1955 рр.)**

1. Культурно-просвітницька робота в роки Другої світової війни.
2. Відбудова та формування самостійної сфери культурно-просвітницької роботи.
3. Створення товариства «Знання» та його значення в культурно-просвітницькій діяльності.
4. Розвиток професійно-технічної та вищої освіти. Початок професійної підготовки працівників сфери культпросвітроботи в Україні.
5. Кіномистецтво та партійна пропаганда в післявоєнний період.

**ТЕМА 14. Сфера дозвілля та соціально-культурні процеси в 1956-1991 рр.**

1. Фактори впливу на сферу дозвілля в 1956-1991 рр. ЗМІ в соціально-культурних процесах.
2. Свята в соціально-культурній діяльності: види та форми.

3. Пропагандистська робота: види та форми.
4. Організація сімейного та молодіжного відпочинку як види соціально-культурної діяльності.
5. Державна політика розвитку соціально-культурної інфраструктури.

#### **ТЕМА 15. Сучасний стан розвитку соціально-культурної діяльності (1991 - сьогодні)**

1. Диференціація соціально-культурних потреб: організація дозвілля для різних груп клієнтів.
2. Форми соціально-культурної роботи з дітьми, сім'єю та молоддю.
3. Розвиток рекреаційної сфери соціально-культурної діяльності.
4. Інтернет та глобальні мережі в організації відпочинку.

#### **ТЕМА 16. Перспективні напрями та методи розвитку соціально-культурної діяльності в Україні та світі: основні тенденції сьогодні**

1. Політизація соціокультурної діяльності. Образотворчі та аудіовізуальні методи соціокультурного впливу. Кіно, плакат, музика.
2. Спорт як напрям соціокультурної діяльності.
3. Туризм в глобальному світі. Культурне різноманіття і єдність культур.
4. Відображення особливостей і інтересів культурних меншин в соціокультурній діяльності.
5. Міграційні процеси та соціокультурна діяльність. Толерантність і конфлікт культур.

### **РОЗДІЛ 2. Теорія соціокультурної діяльності**

#### **ТЕМА 17. Теорія соціально-культурної діяльності як фундаментальний науково-освітній напрям у системі знання**

1. Феномен культури як об'єкт наукового осмислення. Взаємозв'язок теорії СКД з іншими науками про культуру.
2. Соціально-культурна діяльність як предмет теоретичного дослідження.
3. Основні види соціально-культурної діяльності, їх антропологічна, соціальна та історична обумовленість.
4. Основні поняття зі сфери соціально-культурної діяльності: соціально-культурна сфера, творча діяльність, соціально-культурна активність, соціально-культурні зв'язки, культурно-просвітницька робота, культурно-масова робота та ін.

#### **ТЕМА 18. Сутнісні характеристики соціально-культурної та культурно-дозвілєвої сфер діяльності**

1. Поняття «інфраструктури». Об'єктивні та суб'єктивні фактори формування та розвитку соціально-культурної та культурно-дозвілєвої інфраструктур.
2. Матеріально-речовий зміст понять «соціально-культурна» та «культурно-дозвілєва інфраструктура».
3. Соціально-культурна та культурно-дозвілєва сфери діяльності: спільне та відмінне.

#### **ТЕМА 19. Поняття, структура, функції та принципи методології теорії СКД**

1. Сутність поняття «методологія».
2. Рівні методології СКД.
3. Функції методології СКД.
4. Принципи методології СКД.

#### **ТЕМА 20. Парадигми та основні школи в теорії соціально-культурної діяльності**

1. Поняття парадигми СКД. Зміна парадигм і розвиток наукового знання.
2. Виникнення теорії СКД. Клубна теорія СКД і її генеза.
3. Періодизація теорії СКД. Сучасні парадигми теорії СКД: загальний огляд.
4. Поняття наукової школи в теорії СКД.



### **ТЕМА 21. Психолого-педагогічні основи соціально-культурної діяльності**

1. Психологічні основи СКД.
2. Виховне, навчальне та освітнє значення СКД. Соціокультурна діяльність як основа трудового, естетичного, патріотичного та інших видів виховання.
3. Класифікатори СКД як виду (інституту) освіти.
4. Генеза класифікаторів СКД. Сучасне інтегративне розуміння СКД.

### **ТЕМА 22. Парадигма приватної ініціативи в СКД**

1. Формування узагальненої теорії позашкільного виховання.
2. Наукова парадигма приватної ініціативи в теорії СКД: переорієнтація на позашкільні методи виховання особистості.
3. Ціннісно-сміслові ядро парадигми приватної ініціативи.
4. Методологічне обґрунтування парадигми приватної ініціативи в працях педагогів позашкільної освіти.

### **ТЕМА 23. Парадигма педагогічного впливу в СКД**

1. Становлення теорії та практики політико-просвітницької роботи.
2. Методологічний синтез філософії та педагогіки в 20-30 рр. ХХ ст.
3. Парадигма соціальної дії як основа теорії політико-просвітницької роботи.
4. Педагогічний принцип соціального впливу в теорії культурно-просвітницької діяльності.

### **ТЕМА 24. Парадигма соціальної активності особистості в СКД**

1. Тенденції суспільного розвитку та їх вплив на феноменологічний дискурс теорії СКД.
2. Наукова дискусія як джерела оновлення наукового знання.
3. Основні наукові школи соціально-культурної діяльності.
4. Перспективи розвитку теорії СКД.

### **ТЕМА 25. Засоби, форми та методи СКД**

1. Методика СКД: принципи класифікації.
2. Раціональні, емоційні, синтетичні та практичні методи СКД.
3. Засоби СКД. Комплексне використання засобів СКД.
4. Класифікація форм СКД.

### **ТЕМА 26. Соціально-культурна та культурно-дозвіллева діяльність: теоретичні основи практичної діяльності**

1. Цілепокладання в соціально-культурній та культурно-дозвіллевій діяльності.
2. Моделювання діяльності закладів соціально-культурної та культурно-дозвіллевої сфери: врахування особливостей в умовах ринкової економіки.
3. Поняття соціокультурної та культурно-дозвіллевої інновації.
4. Наукові погляди на технології культурно-дозвіллевої діяльності.

### 3. СТРУКТУРА ЗАЛІКОВИХ КРЕДИТІВ КУРСУ

Тема	Загальний обсяг годин	Лекції	Практичні заняття	Лаборато рні	Самостійна робота	ІНДЗ
<b>Семестр 1</b>						
<b>1-й модульний цикл дисципліни</b>						
<b>Тема 1.</b> Роль і місце соціокультурної діяльності в історико-культурному процесі	9	2	4	-	3	-
<b>Тема 2.</b> Соціально-культурна діяльність у стародавніх слов'ян язичницького періоду	9	2	4	-	3	-
<b>Тема 3.</b> Практика соціально-культурної діяльності в Київській Русі (IX- XII ст.)	9	2	4	-	3	-
<b>Тема 4.</b> Соціально-культурна діяльність в Київській Русі (XII- XIV ст.)	9	2	4	-	3	-
<b>Тема 5.</b> Соціально-культурний простір України в ХУ-ХУІ ст.	8	2	4	-	2	-
<b>Тема 6.</b> Соціально-культурна діяльність в Україні в ХVІІ ст.	10	2	4	-	4	-
<b>Тема 7.</b> Просвітництво в Україні (ХVІІІ ст.)	10	2	4	-	4	-
<b>Тема 8.</b> Народні види дозвілля в Україні в ХІХ - на поч. ХХ ст.	9	2	4	-	3	-
<b>Форма контролю - тести</b>	2				2	
<b>ВСЬОГО:</b>	<b>75</b>	<b>16</b>	<b>32</b>		<b>27</b>	
<b>2-й модульний цикл дисципліни</b>						
<b>Тема 9.</b> Професійна соціально-культурна діяльність в Україні в ХІХ - на поч. ХХ ст.	8	2	2	-	5	-
<b>Тема 10.</b> Соціально-культурна діяльність в Україні в роки революцій поч. ХХ ст.	8	2	2	*	5	-
<b>Тема 11.</b> Соціально-культурна діяльність в Україні після встановлення радянської влади -до 1939 р.	8	2	2	-	5	-
<b>Тема 12.</b> Форми соціально-культурної діяльності в Україні (1917-1939 рр.)	8	2	2	-	5	-
<b>Тема 13.</b> Культурно-просвітницька робота в роки Другої світової війни та в повоєнний період (1939-1955 рр.)	8	2	2	-	5	-
<b>Тема 14.</b> Сфера дозвілля та соціально-культурні процеси в 1956-1991 рр.	8	2	2	-	5	-
<b>Тема 15.</b> Сучасний стан розвитку соціально-культурної діяльності (1991 - сьогодні)	8	2	2	-	5	-
<b>Тема 16.</b> Перспективні напрями та методи розвитку соціально-культурної діяльності в Україні та світі: основні тенденції сьогодення	7	2	2	-	6	-
<b>Контрольний захід за модульний цикл: тестовий контроль</b>	2	-	-	-	2	
<b>Всього по модульному циклу</b>	<b>75</b>	<b>16</b>	<b>16</b>		<b>43</b>	
<b>Всього за семестр</b>	<b>150</b>	<b>32</b>	<b>48</b>		<b>70</b>	

<b>Семестр 2</b>						
<b>1-й модульний цикл дисципліни</b>						
<b>Тема 17.</b> Теорія соціально- культурної діяльності як фундаментальний науково- освітній напрям у системі знання	<b>14</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	-	<b>6</b>	-
<b>Тема 18.</b> Сутнісні характеристики соціально-культурної та культурно-дозвіллевої сфер діяльності	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	-	<b>6</b>	-
<b>Тема 19.</b> Поняття, структура, функції та принципи методології теорії СКД	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	-	<b>8</b>	-
<b>Тема 20.</b> Парадигми та основні школи в теорії соціально-культурної діяльності	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	-	<b>8</b>	-
<b>Тема 21.</b> Психолого-педагогічні основи соціально-культурної діяльності	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	-	<b>8</b>	-
<b>Тема 22.</b> Парадигма приватної ініціативи в СКД	<b>11</b>	<b>2</b>	<b>4</b>		<b>5</b>	-
<b>Контрольний захід за Модульний цикл: тестовий контроль</b>	<b>2</b>	-	-		<b>2</b>	
<b>Всього по модульному циклу</b>	<b>75</b>	<b>16</b>	<b>16</b>		<b>43</b>	
<b>2-й модульний цикл дисципліни</b>						
<b>Тема 22.</b> Парадигма приватної ініціативи в СКД	<b>7</b>	<b>2</b>	-		<b>5</b>	-
<b>Тема 23.</b> Парадигма педагогічного впливу в СКД	<b>18</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	-	<b>10</b>	-
<b>Тема 24.</b> Парадигма соціальної активності особистості в СКД	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	-	<b>8</b>	-
<b>Тема 25.</b> Засоби, форми та методи СКД	<b>16</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	-	<b>10</b>	-
<b>Тема 26.</b> Соціально-культурна та культурно-дозвіллева діяльність: теоретичні основи практичної діяльності	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	-	<b>8</b>	
<b>Контрольний захід за модульний цикл: тестовий контроль</b>	<b>2</b>	-	-	-	<b>2</b>	
<b>Всього по модульному циклу</b>	<b>75</b>	<b>16</b>	<b>16</b>		<b>43</b>	
<b>Всього за семестр</b>	<b>150</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	-	<b>86</b>	
<b>Всього з навчальної дисципліни</b>	<b>300</b>	<b>64</b>	<b>80</b>		<b>156</b>	

#### **4. ПЕРЕЛІК ЗМІСТОВИХ МОДУЛІВ**

##### **Змістовий модуль 1. Теоретичні засади, тенденції та умови розвитку менеджменту соціокультурної діяльності**

**ТЕМА 1.** Особливості соціокультурної діяльності та тенденції розвитку управління нею в світі і в Україні. Соціокультурна діяльність як форма суспільної діяльності. Поліфункціональність соціокультурної діяльності. Особливості соціокультурної діяльності та її характерні відмінності від економічної. Соціокультурна анімація і культурно-освітня діяльність. Компетенції менеджера культури і перспективи спеціальності. Важливість розвитку менеджменту в соціокультурній діяльності. Основні компетенції менеджера мистецтва. Сучасний стан менеджменту культури в світі та в Україні. Особливості й трансформація методів управління в сфері культури в Україні.

**ТЕМА 2.** Теорія культурного менеджменту – засади формування і тенденції розвитку. Історичні аспекти менеджменту в сфері культури. Принципи загального менеджменту як основа теорії менеджменту соціокультурної діяльності. Сфери теорії менеджменту та їх трансформації. Школи та основні теоретики культурного менеджменту в Європі. Основні тенденції розвитку культурного менеджменту. Систематизація культурного менеджменту як науки. Компетенції і основні функції менеджерів соціокультурної діяльності. Менеджери й аніматори культури.

**ТЕМА 3.** Культурно-політичні передумови менеджменту соціокультурної діяльності. Трансформація розуміння культури та її вплив на культурну політику та на методи управління в сфері культури. Культура як чинник сталого розвитку суспільства і самоврядних громад. Культурно-політичне макросередовище соціокультурної діяльності. Суб'єкти і процедури культурно-політичного процесу. Органи управління культурою їх повноваження та методи реалізації. Моделі культурної політики та їх вплив на розвиток менеджменту соціокультурної діяльності. Законодавча база соціокультурної діяльності.

**ТЕМА 4.** Інституціалізація, легітимізація і легалізація соціокультурної діяльності. Ознаки інституції і засади її формування. Суспільна і соціально-політична легітимність соціокультурної діяльності. Історичний розвиток інституційних форм соціокультурної діяльності. Чинники трансформації традиційних інституцій. Недержавні організації і третій сектор в сфері культури та його значення й особливості функціонування. Інституційна структура сфери культури в Україні і у Львові. Організаційно-правові форми соціокультурної діяльності та способи їх легалізації.

##### **Змістовий модуль 2. Організування та структурування соціокультурної діяльності**

**ТЕМА 5.** Суспільна місія організацій сфери культури. Важливість місії організації сфери культури. Поліфункціональність культури, різноманіття інституційних форм, динаміка середовища як важливі передумови місії. Соціальна роль організації сфери культури та її значення в управлінні організацією. Чинники, які впливають на соціальну місію закладів культури. Завдання місії, її значення і та характерні ознаки її змісту. Методи формування місії. Трансформації й реорганізації організацій культури і мистецтва відповідно до розуміння їх суспільної місії.

**ТЕМА 6.** Фази розвитку організацій сфери культури. Органістичний аспект інституційних форм соціокультурної діяльності. Життєвий цикл організації сфери культури. Фази розвитку організацій сфери культури та їх основні ознаки. Особливості організування соціокультурної діяльності з врахуванням різноманіття функцій, завдань і цілей. Вплив фаз розвитку організації на організаційно правові форми. Особливості й етапи організування діяльності та легалізації організації. Орієнтація організації залежно від її функцій.

**ТЕМА 7.** Структурування організацій сфери культури. Організаційна структура, конфігурації організаційної структури. Конфігурації Мінцберга. Складання структури організації відповідно до її суспільної місії. Організаційна структура організацій різних типів. Органіграма музею. Організаційні чинники і конфігурації організацій сфери культури. Організаційні зв'язки. Матрична організаційна структура в сфері культури.

**ТЕМА 8.** Організаційна культура і функціонування організацій сфери культури. Особливості функціонування організацій сфери культури. Аналіз чинників організаційної поведінки. Формування формальної й неформальної організаційної структури. Про організаційну культуру і організаційну поведінку. Система, складові елементи і чинники

організаційної поведінки. Формування організаційної культури. Як визначити організаційну культуру. Змістовий модуль 3 Планування соціокультурної діяльності та особливості керування організацією

**ТЕМА 9.** Підходи і типи планування. Аналітична база планування. Застосування різних підходів і типів планування в організаціях сфери культури. Оперативне, тактичне, стратегічне і нормативне планування. Реактивний, інактивний, проактивний і інтерактивний підходи планування. Раціональна модель планування і схема планування роботи організації сфери культури. Типи планів за різними критеріями. Методи аналізу та їх використання в сфері культури. Процедури і чинники змін в організації. Джерела інформації і методи формування аналітичної бази при плануванні.

**ТЕМА 10.** Стратегічний менеджмент соціокультурної діяльності, параметри стратегічного процесу. Стратегічний процес та його параметри. Формування візії й місії при стратегічному плануванні. Стратегічний мотив. Аналіз технології процесу стратегічного планування. Три рівні стратегічного розвитку. Основні принципи стратегічного планування. Основні положення стратегічного плану. Структура стратегічного плану. Вибір стратегій різних організацій сфери культури.

**ТЕМА 11.** Зміна стратегій, інтерактивний метод планування. Корпоративні, функціональні й конкретні стратегії. Інтерактивний метод стратегічного планування як навчальний процес. Етапи стратегічного процесу. Стратегія Мінцберга. Модель стратегічного планування 7 S. Чинники зміни стратегії організації сфери культури. Опір змінам при зміні стратегій, чинники і засоби його усунення. Вузькі місця стратегічного планування. Планування в умовах турбулентності.

**ТЕМА 12.** Керування організацією сфери культури та управління персоналом. Лідерство в організації сфери культури. Стилі лідерства. Керівник і лідер організації сфери культури – поєднання професійних компетенцій і рис характеру. Добір персоналу, розподіл посадових обов'язків та контроль за їх виконанням. Командна робота. Методи впливу на персонал. Моделі мотивації Маслоу і Ф. Герцбергера. Структура посадової інструкції. Форма резюме. Зовнішні і внутрішні чинники мотивації персоналу. Розміщення персоналу. Методи контролю, оцінювання і стимулювання виконання завдань. Прийняття рішень в організації. Типи рішень та стилі керівництва. Чинники сфери контролю. Зовнішні і внутрішні аспекти керівництва. Участь персоналу в управлінні організацією. Особливості кар'єрного росту в сфері культури.

#### **Змістовий модуль 4. Ринкові аспекти й сучасні технології соціокультурної діяльності**

**ТЕМА 13.** Ринкові аспекти менеджменту соціокультурної діяльності. Економізація культури як сучасний феномен соціокультурної діяльності. Аспекти ринку. Модель ринкоутворення в сфері культури. Соціокультурна діяльність в ринкових умовах. Структура артринку. Ринок культурних продуктів і послуг. Окреслення продукту соціокультурної діяльності. Особливості продукту соціокультурної діяльності. Методи формування потреб на послуги і продукти соціокультурної діяльності в умовах споживацького суспільства.

**ТЕМА 14.** Особливості маркетингу організацій сфери культури. Складання маркетингового плану організації сфери культури. Зовнішні чинники маркетингового планування. різні види конкуренції. Маркетингові цілі і маркетингові стратегії. Маркетингові стратегії та особливості їх застосування. Дослідження відвідувачів. Додаткові послуги організацій сфери культури. Комунікаційний план. Спільні маркетингові стратегії організацій сфери культури.

**ТЕМА 15.** Культурні (творчі) індустрії. Економічний аспект соціокультурної діяльності. Культурний капітал, ознаки і методи управління. Характерні ознаки культурних індустрій. Культурні індустрії й економіка культури. Формування кластерів культурних індустрій. Як знайти спільні інтереси і сформувати спільні стратегії організацій сфери культури і бізнесу? Культурні (творчі) індустрії Львова: аналіз стану і перспективи розвитку.

**ТЕМА 16.** Управління проектами в сфері культури. Проектний менеджмент в сфері культури – особливості і переваги. Ознаки проекту, складання проекту. Структура базового документу. Функції замовника та керівника проекту. Фази розвитку проекту. Формулювання проблеми, мети і завдань проекту. Бюджет проекту. Джерела фінансування проектів. Благодійництво, меценатство, спонсорство. Фандрейзинг і управління фінансами. Ознаки соціокультурного проекту і особливості проектування.

## 5. ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ (СЕМІНАРСЬКИХ) ЗАНЯТЬ

6. Роль і місце соціокультурної діяльності в історико-культурному процесі - 4 год.
7. Соціально-культурна діяльність у стародавніх слов'ян язичницького періоду - 4 год.
8. Практика соціально-культурної діяльності в Київській Русі (IX- XII ст.) - 4 год.
9. Соціально-культурна діяльність в Київській Русі (XII- XIV ст.) - 4 год.
10. Соціально-культурний простір України в XV-XVI ст. - 4 год.
11. Соціально-культурна діяльність в Україні в XVII ст. - 4 год.
12. Просвітництво в Україні (XVIII ст.) - 4 год.
13. Народні види дозвілля в Україні в XIX - на поч. XX ст. - 4 год.
14. Професійна соціально-культурна діяльність в Україні в XIX - на поч. XX ст. 2 год.
15. Соціально-культурна діяльність в Україні в роки революцій поч. XX ст. - 2 год.
16. Соціально-культурна діяльність в Україні після встановлення радянської влади - до 1939 р. - 2 год.
17. Форми соціально-культурної діяльності в Україні (1917-1939 рр.) - 2 год.
18. Культурно-просвітницька робота в роки Другої світової війни та в повоєнний період (1939-1955 рр.) - 2 год.
19. Сфера дозвілля та соціально-культурні процеси в 1956-1991 рр. - 2 год.
20. Сучасний стан розвитку соціально-культурної діяльності (1991 — сьогодні) - 2 год.
21. Перспективні напрями та методи розвитку соціально-культурної діяльності в Україні та світі: основні тенденції сьогодні - 2 год.
22. Теорія соціально-культурної діяльності як фундаментальний науково-освітній напрям у системі знання - 4 год.
23. Сутнісні характеристики соціально-культурної та культурно-дозвілдової сфер діяльності - 2 год.
24. Поняття, структура, функції та принципи методології теорії СКД - 2 год.
25. Парадигми та основні ніколи в теорії соціально-культурної діяльності - 2 год.
26. Психолого-педагогічні основи соціально-культурної діяльності - 2 год.
27. Парадигма приватної ініціативи в СКД - 4 год.
28. Парадигма педагогічного впливу в СКД - 4 год.
29. Парадигма соціальної активності особистості в СКД - 4 год.
30. Засоби, форми та методи СКД - 4 год.
31. Соціально-культурна та культурно-дозвілдова діяльність: теоретичні основи практичної діяльності - 4 год.

## 6. ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ОПРАЦЮВАННЯ

### ВАРІАНТ 1. Менеджмент СКД

1. Тенденції розвитку культурного менеджменту за останні десятиліття.
2. Функції та основні компетенції менеджерів соціокультурної діяльності.
3. Законодавча база соціокультурної діяльності.
4. Інституційні форми соціокультурної діяльності. Органи управління культурою в Україні.
5. Місія культурної установи чи організації як інтегруючий фактор її діяльності.
6. Завдання місії, її значення та характерні ознаки її змісту. Методи формулювання місії.
7. Місія, візія, цінності організації. Визначення, необхідність формування та приклади.
8. Життєвий цикл та фази розвитку організацій сфери культури.
9. Подібності й відмінності в економічній і культурній діяльності.
10. Структурування організації, компоненти структури.
11. Організаційні чинники і організаційні зв'язки.
12. Організаційна функція менеджменту в СКД. Характеристика.
13. Формування організаційної культури.
14. Типи організаційної структури.
15. Аналіз зовнішніх умов і чинників діяльності організацій СКД.
16. Аналіз потенціалу організації, внутрішніх ресурсів та її цілей.
17. Типи і підходи планування.
18. Стратегічне планування. Етапи та методи процесу стратегічного планування.
19. Види соціокультурної діяльності. Класифікація.
20. Менеджмент СКД в умовах культурної глобалізації.

### Література:

1. Гагоорт Г. Менеджмент мистецтва. Підприємницький стиль / Гагоорт Г. [Переклад з англ. мови]. – Львів: Літопис, 2008. – 357 с.
2. Гриценко О. Культура і влада / Гриценко О. – Київ, 1999. 28. Робінс С. П. Основи менеджменту / Робінс С. П., ДеЧенцо Д. А. – К.: „Основи”, 2002. 29. Менеджмент у сфері культури: Навчальний посібник. – Кн. 1, 2. – Одеса. Центр практичного менеджменту культури, 2006.
3. Гриценко О. Пророки, пірати, політики і публіка: Культурні індустрії й державна політика в сучасній Україні / Гриценко О., Солодовник В. – К.: «КІС», 2003.
4. Культура має значення // Незалежний культурологічний часопис «І». – 2008. – №53. 32. Музей: менеджмент і освітня діяльність // Упорядники Г. Аартс, З. Мазурик. – Львів: Літопис, 2009.
5. Мескон М.Х., Алберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. – М: 1992.

### ВАРІАНТ 2. Маркетинг СКД: Зв'язки з громадськістю

1. Особливості PR-діяльності в соціокультурній сфері.
2. Основні напрямки діяльності публік рилейшнз.
3. Дослідницька робота в PR.
4. Стратегічне планування та реалізація PR-програми.
5. Матеріали для розповсюдження в ЗМІ.
6. Особливості PR-повідомлення.
7. Паблік рилейшнз і відносини із ЗМІ.
8. Спонсоринг та фандрейзинг у сфері культури.
9. Формування іміджу організацій (територій). Особливості брендингу.
10. Соціокультурна обумовленість появи ПР-структур організаціях.

11. Прес-аташе у сфері культури. Функції прес-аташе.
12. Етика публік рилейшнз і соціальна відповідальність.
13. Аналіз дійсного PR в Україні та світі.
14. Феномен медіа культури.
15. Інформаційні виклики XXI ст.: питання медіаграмотності та медіаосвіти. Рекомендована література
16. Доти Дороти И. Паблсити и паблик рилейшнз / Перевод с англ. Издание 2-е, стереотипное - М.: Информационно-издательский дом "Филинь", 1998.-288 с.
17. Кириллова Н. Медиа-культура: от модерна к постмодерну. – М.: Академический проект, 2005. – 445 с.
18. Королько В. Г. Паблік рилейшнз. Наукові основи, методика, практика. Підручник, 2-е вид. доп. - К.: Видавничий дім "Скарби", 2001. - 400 с.
19. Катлип, Скотт, М., Сентер, Аллен, Х., Брум, Глен, М. Паблік рилейшнз. Теория и практика. - М.: Издательский дом "Вильяме", 2000. - 624 с.
20. Ньюсом Даг, Терк Джуди Ван Слайк, Крукеберг Дин. Все о паблік рилейшнз. 7-е изд.; Пер с англ. - М.: Консалтинговая группа "Имидж-Контакт": ИНФА - М, 2001. - VIII, 628 с.
21. Онкович Г. Медіа-педагогіка і медіа-освіта: поширення у світі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://xvatit.com/new\\_education/novaja-sistema-obshhestvo-i-smi/1454-media-pedagogika-i-media-osvita-poshirennja-u.html](http://xvatit.com/new_education/novaja-sistema-obshhestvo-i-smi/1454-media-pedagogika-i-media-osvita-poshirennja-u.html)
22. Потятиник Б. Медіа: ключі до розуміння. – Львів: Паіс, 2004. – 310 с.
23. Почепцов Г. Г. Паблік рилейшнз: Навч. посіб. - К.: Т-во "Знання", КОО, 2000. - 506 с.
24. Сэм Блэк. Введение в паблік рилейшнз. - Ростов н/Д: Феникс, 1998. - 320с.
25. Федоров А.В. Медиаобразование и медиаграмотность: Учеб. пособие для вузов. – Таганрог: Кучма, 2004. – 339 с.; Електронний варіант посібника на сайті: [www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vchu/N157/N157p078-082.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchu/N157/N157p078-082.pdf)
26. Чумиков А. Н. Связи с общественностью: Учебное пособие. 3-е изд. - М.: Дело, 2001.- 296 с.
27. Шо Роберт Б. Ключи к доверию организации: Результативность, порядочность, проявление заботы. - М.: Дело, 2000. - 272 с.

### **ВАРІАНТ 3. Менеджмент СКД: Інформаційний менеджмент**

1. Інформація як основний елемент процесу управління та її роль в ефективній діяльності організацій.
2. Розвиток технологій обміну інформацією та їх вплив на інформаційно-управлінську діяльність.
3. Інформаційні потоки в організації. «Інформаційні бар'єри» в організації.
4. Державна політика у сфері національного інформаційного простору. Інформація як об'єкт захисту
5. Джерела інформації. Властивості інформації.
6. Документ як джерело інформації.
7. Поняття інформаційної потреби. Інформаційний цикл.
8. Основні принципи організації інформаційно-аналітичного процесу в управлінській діяльності.
9. Основні види аналітичних досліджень.
10. Види інформаційно-аналітичних документів.
11. Експертні оцінки у підготовці інформації для прийняття управлінських рішень.
12. Інформаційне моделювання.
13. Інформаційні продукти та послуги.

### **Рекомендована література**

1. Аугустинайтис А., Абарюс П. Информационный менеджмент: наука и преподавание [Електрон.ресурс].-Способ доступу: URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>.-Загол. з екрану.
2. Болес М. Информационные войны: две культуры и конфликт в информационном поиске, 1945-1999г.г.//Междунар.форум по информ.и докум.Т.25.-2000.-№3.-С.3-11.
3. Гончарова Н.І. Документаційне забезпечення менеджменту: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. –260 с.



4. Гринберг А.С. Информационный менеджмент: Учебное пособие для вузов/ А.С. Гринберг, И.А. Король. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 415 с.
5. Костров А.В. Основы информационного менеджмента: Учебное пособие/ А.В. Костров. - М.: Финансы и статистика, 2003. - 336 с.
6. Кулешов С.Г. Документоведение: История. Теоретические основы/УДНДІАСД, ДАККіМ.-К., 2000.-161 с.
7. Лодон Дж. Управление информационными системами: Учебник/ Дж. Лодон, К. Лодон. - 7-е изд.. - СПб.: Питер, 2005. - 912 с.
8. Матвієнко О.В. Основи інформаційного менеджменту: Навчальний посібник.- К.: Центр навчальної літератури, 2004.- 128 с.
9. Матвієнко О.В., Цивін М.Н. Інформаційний менеджмент: опорний конспект лекцій у схемах і таблицях.-К.: Центр навчальної літератури, 2006.-176с.
10. Матвієнко О.В., Цивін М.Н. Основи організації електронного документообігу. Навч. пос. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 112 с.
11. Мельник Л.Г. Экономика информации и информационные системы предприятия: Учебное пособие/ Л.Г. Мельник, С.Н. Ильяшенко, В.А. Касьяненко. - Суми: Университетская книга, 2004. - 400 с.
12. Меняев М.Ф. Информационные технологии управления: Учебное пособие. - М.: Омега-Л, 2003. - 464 с.
13. Сладкевич В.П., Чернявский А.Д. Современный менеджмент (в схемах): Опорный конспект лекцій. – 3-е изд. стереотип. – К.: МАУП, 2003. – 152 с.

### **ВАРІАНТ 3. Менеджмент СКД: Управління персоналом**

1. Людина і людський фактор як поняття науки управління персоналом.
2. Основні етапи розвитку управління людськими ресурсами.
3. Наукові концепції та підходи до управління людськими ресурсами.
4. Основні моделі управління людськими ресурсами: людина як об'єкт.
5. Ринок праці. Органи управління трудовими ресурсами. Кадрові служби.
6. Завдання та види кадрової політики на підприємстві.
7. Планування й формування персоналу, характерні риси.
8. Організація набору та відбору персоналу. Основні джерела найму працівників. Методи відбору.
9. Профориєнтація і трудова адаптація персоналу.
10. Ділова оцінка персоналу: її методи та показники
11. Управління процесом розвитку, навчання та руху персоналу. Ділова кар'єра.
12. Управління мотивацією персоналу
13. Управління дисципліною та процесом вивільнення персоналу
14. Розвиток стабільного колективу. Соціоніка. Управління організаційними конфліктами. Рекомендована література
15. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом. 2-е видання: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2009 - 502 с.
16. Михайлова Л. І. Управління персоналом. Навчальний посібник. — Суми: ВАТ «СОД», видавництво «Козацький вал», 2003. — 252 с.
17. Савельєва В.С., Єськов О.Л. Управління діловою кар'єрою. Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007 - 176 с.
18. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера. Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.
19. Сладкевич В.П., Чернявський А.Д. Сучасний менеджмент організацій: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В.П. Сладкевич, А.Д. Чернявський. - К.: МАУП, 2007. – 488 с. – Бібліогр.: с.474-480.
20. Тимошенко И. И., Соснин А. С Менеджер организации: Учеб. пособие для менеджера. — К.: Изд-во Европ. ун-та, 2001. — 350 с.
21. Ходаківський Є.І. та ін. Психологія управління. Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 608 с.

#### **ВАРІАНТ 4. Менеджмент СКД: Проектний менеджмент**

1. Особливості проектної діяльності в соціокультурній сфері.
2. Основна характеристика проекту. Види проектів.
3. Процеси управління проектом.
4. Життєвий цикл проекту.
5. Управління цілісністю проекту.
6. Управління проектними роботами.
7. Управління часом проекту.
8. Управління витратами проекту.
9. Управління якістю проекту.
10. Управління людськими ресурсами проекту.
11. Управління проектними комунікаціями.
12. Управління проектними ризиками.
13. Управління забезпеченням проекту. Моделі й механізми фінансування проектів. Рекомендована література
14. Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В. Управління проектами: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2003. — 231 с.
15. Бурков В. Н., Новиков Д. А. Как управлять проектами: Науч.-практ. издание. — Сер.: Инфляция в России на пороге XXI века. — М.: СИНТЕГ–ГЕО, 1997.
16. Бушуев С. Д., Морозов В. В. Динамическое лидерство в управлении проектами. — К.: УАУП, 1999. — 311 с.
17. Воропаев В. И. Управление проектами в России: Основные понятия. История. Достижения. Перспективы. — М.: Аланс, 1998. — 230 с.
18. Гіп Гагоорт. Менеджмент мистецтва. Підприємницький стиль/Переклав з англійської Б.Шумилович. — Львів: Літопис, 2008. — 360 с.
19. Грей К.Ф., Ларсон Э.У. Управление проектами: Практическое руководство. — М.: Дело и Сервис, 2003. — 528 с.
20. Клайм Р., Лудин И. Ноев проект: Секреты практического проектного менеджмента. — СПб: Весь, 2002. — 320 с.
21. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Управление проектами: Справочник для профессионалов. — М.: Высшая школа, 2001. — 875 с.
22. Мир управления проектами: Основы, методы, организация, применения / Пер. с англ.; под ред. Х. Решке, Х. Шепле. — М.: Аланс, 1994. — 304 с.
23. Пинто Дж.К. Управление проектами. — СПб: Питер, 2004. — 464 с.
24. Сладкевич В.П. Сучасний менеджмент організацій: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В.П. Сладкевич, А.Д. Чернявський. . — К.: МАУП, 2007. — 488 с.
25. Управление программами и проектами: (Модульная программа для менеджеров) / М. Л. Разу и др. — М.: ИНФРА—М., 2000. — 320 с.
26. Управление проектами: Зарубежный опыт / А. И. Кочетков и др. — СПб.: Два-Три, 1993. — 446 с.
27. Управление проектами: Толковый англо-русский словарь-справочник / Ред. В. Д. Шапиро. — М.: Высш. шк., 2000. — 379 с.
28. Управление проектами: Учебник для вузов / Под ред. В. Д. Шапиро. — СПб.: ДваТри, 1996. — 610 с.
29. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Project Management Institute, PMI Publishing Division, 1996.
30. Celeland D. Project Management: Strategic Design and Implementation. — N. Y., 1989.
31. Harrison, Advanced. Project Management. — Gawer Publishing, 1992.
32. Kerzner H. Project Management, 2-nd Ed. — Van Nastrand Reinhold Company, 1992.
33. Lach, Dennis. Project Management. — Gawer Publishing Co Ltq., 1988.
34. Turner, J. Rodney. The Handbook of Project-Based Management. New York. — N.Y.: McGraw-Hill, 1992.

## 7. ТВОРЧІ ЗАВДАННЯ І ВПРАВИ

ЗАВДАННЯ 1. Обговоріть питання: Для чого необхідно керування організацією? Які методи і прийоми керування ви використовуєте у своїй практиці і наскільки вони ефективні? Що, на вашу думку, перешкоджає прийняттю ефективного управління вашим закладом? ЗАВДАННЯ 2. Перерахуйте адміністративні уміння і навички, необхідні для ефективної організації апарату керування. Запишіть їх у порядку зменшення значущості:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_
10. \_\_\_\_\_

Зіставте свої дані з результатами інших учасників групи і на основі цього визначите ранжирний список адміністративних умінь:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_

ЗАВДАННЯ 3. У соціології розроблена так звана теорія змін, її суть: перебудова соціальної системи шляхом боротьби, призводить, як правило, не де зміни системи, а лише до зміни еліти. З позиції цього закону поясніть чому тривала боротьба з бюрократією не дала суттєвих результатів? В якому випадку реформи, проведені в Україні, виявляться ефективними? ЗАВДАННЯ 4. У США термін "менеджмент" має обмежену сферу використання тому що про нього говорять тільки по відношенню до підприємництва та бізнесу, промислових підприємств. Управлінців медичних, державних закладів, університетів, армійських підрозділів називають адміністраторами, директорами, командирами. Чи означає це, що у всіх цих інститутах відсутня управлінська функція? Доведіть свою точку зору. Проілюструйте її конкретними прикладами.

ЗАВДАННЯ 5. Проаналізуйте визначення менеджменту. Виділіть істотні ознаки цього поняття. Доповніть схему: Менеджмент як область наукового дослідження.

ЗАВДАННЯ 6. Що нового було внесено в теорію і практику менеджменту на кожному етапі його розвитку? Які елементи цих новацій ви використовуєте у своїй управлінській діяльності та як часто? Етапи розвитку менеджменту. Що нового вніс цей етап в практику? Як часто я використовую це?

Постійно, Інколи, Ніколи.

I етап. Зародження менеджменту.

II етап. Виділення менеджменту в спеціальну галузь знання.

III етап. Менеджмент з гуманістичним нахилом.

IV етап. Комп'ютеризація управління.

V етап. Ситуативний менеджмент.

ЗАВДАННЯ 7. Заповніть таблицю "Моя організація як соціотехнічна система, Технічна підсистема, Соціальна підсистема.

ЗАВДАННЯ 8. Заповніть таблицю "Якою мірою в моїй організації представлені ефективні характеристики соціотехнічної системи?", Характеристика соціотехнічної системи. Якою мірою вона представлена? Яскраво виражена, Інколи має місце, Не використовується. Всі співробітники чітко усвідомлюють ціль організації, Всі співробітники готові розділити з адміністрацією відповідальність за результати діяльності. Всім співробітникам надається можливість приймати участь в управлінні. Велику питому вагу серед співробітників організації мають спеціалісти широкого профілю.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Культурна політика України – оцінка міжнародних експертів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [minkult.kmx.gov.ua/minkult/doccatalog/document?id=95700](http://minkult.kmx.gov.ua/minkult/doccatalog/document?id=95700).

2. Леонова А. О. Державна етнокультурна політика в сучасній Україні: Теорія і практика : монографія. – К. : ДАКККіМ, 2005. – 275 с.

3. Українська культура в європейському контексті / Ю. П. Богуцький, В. П. Андрущенко, Ж. О. Безвершук, Л. М. Новохатько ; [за ред. Ю. П. Богуцького]. – К. : Знання, 2007. – 679 с.

## 8. ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ, ПЕРЕДБАЧЕНІ НАВЧАЛЬНИМ ПЛАНОМ

Завдання для самостійної роботи, передбачені навчальним планом

Теми рефератів

1. Роль і місце соціокультурної діяльності в історико-культурному процесі.
2. Філософсько-гуманістичні основи соціокультурної діяльності.
3. Соціально-культурна діяльність як фактор інтеграції суспільства.
4. Соціально-культурна діяльність як фактор розвитку особистості.
5. Становлення та розвиток соціокультурної діяльності як напрям наукових досліджень.
6. Основні наукові парадигми соціально-культурної діяльності.
7. Основні наукові школи в теорії соціально-культурної діяльності.
8. Народна художня культура як сфера реалізації соціально-культурної діяльності.
9. Рекреація як сфера реалізації соціально-культурної діяльності.
10. Творчість як сфера реалізації соціально-культурної діяльності.
11. Професійні та непрофесійні форми соціокультурної діяльності.
12. Індивідуально-особистісний рівень соціокультурної діяльності: розкриття творчого потенціалу особистості методами художньої творчості.
13. Музика в житті людини: індивідуально-особистісний рівень творчого самовираження.
14. Танець як форма самовираження в культурі африканських народів.
15. Колір і ритм в танцювальній культурі народів Африки та Південної Америки.
16. Міська культура Америки.
17. Соціально-груповий рівень соціокультурної діяльності: форми вираження в сучасній культурі українського суспільства.
18. Суспільний рівень соціокультурної діяльності: національні культурні проекти.
19. Сучасні тенденції розвитку соціокультурної діяльності.
20. Міжнародний обмін і співробітництво в соціокультурній сфері.
21. Соціальний і культурний аспекти розвитку Сумської області.
22. Культуротворчий характер соціокультурної діяльності.
23. Формування народних традицій сімейного виховання в Україні.
24. Народна творчість у соціально-культурній діяльності.
25. Значення прийняття християнства для розвитку давньоруської книжної культури.
26. Книгодрукування та його роль у розвитку соціокультурної діяльності в Україні.
27. Система релігійних і світських свят у козацьку добу.
28. Обрядові свята та їх організація на Україні: історична динаміка.
29. Гуртки як культурні моделі життя інтелектуальної еліти на Україні в ХІХ-на поч. ХХст.
30. Пролетарська культура та її значення.
31. Театр «Березіль» Леся Курбаса в системі соціально-культурно діяльності.
32. Фільми Олександра Довженка: значення в пропагандистській роботі.
33. Соціально-культурна діяльність української діаспори.

## 9. МЕТОДИ НАВЧАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ

### МЕТОДИ НАВЧАННЯ

Лекції: проблемні лекції; лекції-візуалізації із використанням мультимедійних технологій.

Практичні заняття: презентація авторських соціокультурних проєктів, презентація кращих вітчизняних та зарубіжних практик суб'єктів СКД, конференції, семінари, ділові ігри, мозковий штурм, екскурсія, ігрові методи (квести, вікторини) та ін.

Лабораторні роботи: не передбачені

### МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ

Поточний контроль: усне опитування, письмові самостійні роботи поточного контролю.

Підсумковий контроль: у формі іспиту.

## 10. РОБОЧИЙ РЕГЛАМЕНТ МОДУЛЬНО-РЕЙТИНГОВОГО КОНТРОЛЮ І ОЦІНЮВАННЯ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

**Форми роботи, що оцінюються на практичному (семінарському занятті) (2,5 бали за 1 заняття):**

№ п/п	Вид (форми) роботи	Максимальна кількість балів за виконане завдання
1	Доповідь по питаннях плану семінарського заняття	1,0 бал
2	Участь студента в обговоренні питань плану семінарського заняття (суттєве змістовне доповнення, проблемні запитання з аналізом* відповіді доповідача на поставлене запитання (рецензування)	1,0 бал
3	Самостійна робота творчо-аналітичного характеру чи тестування з метою перевірки знань поточного й уже вивченого раніше матеріалу дисципліни (блок тем, зокрема, з кількох тем лекційних занять, самостійної роботи студента (СРС), самостійної роботи на виявлення міжпредметних зв'язків тощо)	0,5 бала

Заохочувальні рейтингові бали з дисципліни нараховуються:

а) за своєчасне та якісне виконання завдань підвищеної складності (до 30 балів; конкретне значення визначає викладач в залежності від обсягу виконаної додаткової роботи), а саме:

- перемогу в конкурсі соціально-культурних проєктів (20 балів); участь у конкурсі соціально-культурних проєктів (до 20 балів);
- наукову роботу (реферат (додатково студент може бути звільнений від складання комплексного письмового контролю, що враховує весь матеріал робочої програми), стаття, тези доповіді на студентській науковій конференції).

Бали за реферат (до 30 балів).

Бали за наукову статтю (до 15 балів). Додатково до цих балів може бути нараховано до 15 балів за умови публікації статті в науковому виданні.

Тези виступу на науковій конференції (до 7 балів), при їх публікації оцінювання збільшується ще на 7 балів.

- пошукову роботу поза межами завдань, які виносяться на аудиторні заняття (самостійний пошук літератури, тематичні підбірки матеріалів та їх презентація, участь у створенні баз даних, пошук і компілювання матеріалів навчальних збірників, інформаційних та методичних матеріалів, участь у польових соціологічних і соціокультурних (зокрема, етнографічних, культурно-історичних та ін.) дослідженнях тощо) (до 10 балів);
- творчо-аналітичну роботу (есе, презентації, аналітичний огляд наукової літератури та ін.), участь у тематичних конкурсах із даної дисципліни та суміжних галузей знань (до 10 балів);

## 11. ЛІТЕРАТУРА

### А. Основна навчальна література

1. Киселева Т. Г. Социально-культурная деятельность / Т. Г. Киселева, Ю. Д. Красильников. – М.: МГУКИ, 2004. – 539 с.
2. Кочубей Н. В. Соціокультурна діяльність : навч. посіб. / Н. В. Кочубей. - Суми : Університетська книга, 2015. – 122 с.
3. Тульчинский Г. Л. Менеджмент в сфере культуры / Тульчинский Г. Л., Шекова Е. Л. – 4-е изд., испр, и доп. – СПб.: Лань ; Изд-во ПЛАНЕТА МУЗЫКИ, 2009. – 528 с.
4. Ярошенко Н. Н. История и методология теории социально- культурной деятельности / Н. Н. Ярошенко. – М.: МГУКИ, 2007. – 360 с.

### Б. Додаткова рекомендована література

5. Ариарский М. А. Теория социально-культурной деятельности отвечает на вызовы времени / М. А. Ариарский // Вестник СПбГУКИ. – 2013. – № 2. – С. 38 – 43.
1. Багалій Д. І. Історія Слобідської України / Д. І. Багалій. - Харків : Дельта, 1993. - 256 с.
2. Безручко О. Сценарний період фільму "Люди з чистою совістю" як майданчик для навчання солодих кінематографістів у 40-х рр. ХХ століття / О. Безручко // Студії мистецтвознавчі : театр. Музика. Кіно / [гол. ред. Г. Скрипник]. - Київ, 2011. - Чис. 3. - С. 60-66.
3. Велика історія України від найдавніших часів : у 2 т. / передм. І. П Крипякевича ; зладив М. Голубець. - К. : Глобус, 1993. - Т. 2. - 400 с.
4. Воробьева И. В. Социально-культурная деятельность : учеб.-метод. комплекс / И. В. Воробьева. - Минск : ГИУСТ БГУ, 2009. - 106 с.
5. Воропай О. Звичайі нашого народу [Текст] : етногр. нарис / Олекса Воропай. - Х.: Фоліо, 2013. - 507 с. - (Перлини української культури).
6. Госейко Л. Історія українського кінематографа (1896-1995) / Любомир Госейко. - К.: КЕЧО-КОЛО, 2005. - 464 с.
7. Грушевський М. С. Історія України-Руси: в 11 т., 12 кн. [Електронний ресурс] / редкол.: П. С.Сохань (голова) та ін. - К.: Наук, думка, 1991. -. - (Пам'ятки іст. думки України).
8. Жарков А. Д. Теория и технология культурно-досуговой деятельности : учебник : для студ высших учебных заведений по специальности "Социально- культурная деятельность" / А.Д. Жарков. - Москва : Московский государственнш университет культуры и искусств, 2007. - 479 с.
9. Жаркова Л. С. Организация деятельности учреждений культуры : учеб. для студ. вузов культуры и искусств / Л. С. Жаркова. - М. : МГУКИ, 2010.-396 с.
10. Засыпкин В. П. Методология и методика конкретно-сециологического исследования проблем обучения и социальной адаптации детей-мигрантов в ХМАО - Югре: Научнометодическое пособие /В. П. Засыпкин, Г. Е. Зборовский, Е. А. Шуклина. - Сургут : СурГПУ, 2012. - 95 с.
11. Зотов В. М. Українська та зарубіжна культура. Словник культурологічних термінів : навч. посіб. / В. М. Зотов, А. В. Клімачова, В. О. Таран. - К.: Центр учбової літератури, 2009. - 264 с
12. Історія соціального виховання (з давніх часів до середини ХХ століття) [Текст] : хрестоматія / упоряд. О.С. Радул, Т.О. Кравцова, С.В. Куркіна та ін. - Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2010. — 464 с.
13. Історія України : хрестоматія. У 2 ч. - Ч. 1. Навч. посіб. - К. : Альтерпрес, 2004. - С. 11-22.
14. Історія української культури / за заг. ред. І. Крипякевича. - К. : Либідь, 1994.-656с.
15. Калакура Я. С. Українська культура : цивілізаційний вимір / Я. С. Калакура, О. О. Рафальський, М. Ф. Юрій. - К.: ШІЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2015.-496 с.

16. Киселева Т. Г. Основи соціально-культурної діяльності : учеб. посіб. для вузов / Т. Г. Киселева. - М. : Моск. гос. ун-та культури, 1995. - 135 с.
17. Колос Д. Н. Український ігровий кінематограф 1990-х : в пошуках свободи самовираження / Д. Н. Колос // Вестник Челябинской государственной академии культуры и искусств. - Челябинск, 2014. - Випі.-С. 97-100.
18. Культурна спадщина Слобожанщини : Історія та краєзнавство [Текст] : збірка / ред. Л. Г. Морозко. - Число 2. - Х.: Курсор, 2004. - 194.
19. Культурологія : українська та зарубіжна культура : навч. посіб. / М. М. Закович, І. А. Зязюн, О. М. Семашко та ін.; за ред. М. М. Заковича. - К.: Знання, 2004. - 567 с.
20. Левківський М. В. Історія педагогіки : навч.-метод. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]. - 4-е вид., стереотип. / М. В. Левківський. - К. : Центр учбової літератури, 2016. - 190 с.
21. Мак-Ніл Вільям. Піднесення Заходу. Історія людської спільноти / Вільям Мак-Ніл ; пер. з англ. - 2-ге вид., випр. - К. : Ніка-Центр, 2011. - 960 с. - (Серія "УІАЕ НИМАКАЕ"; Вип. 2).
22. Міщенко М. М. Сучасна культура України (друга половина ХХ - початок ХХІ ст.) : навч.-метод. посіб. з курсу «Історія української культури» / М. М. Міщенко. - Х.: НТУ «ХП», 2014. - 156 с.
23. Наумова Л. Конструктивізм. Пошуки українського кінематографа 20-х рр. ХХ ст. / Л. Наумова // Студії мистецтвознавчі : театр. Музика. Кіно / [гол. ред. Г. Скрипник]. - Київ, 2016. - Чис. 1. - С. 7-17.
24. Наумова Л. Умови виникнення українського національного і діяльність ВУФКУ [Електронний ресурс] / Л. Наумова // Науковий вісник Київського національного університету театру. Кіно і телебачення імені І. К. Карпенка- Карого . - Київ, 2014. - Вип. 15. - С. 152-160.
25. Опанасюк В. В. Етнометодологія як спосіб дослідження тексту : розширення меж пізнання в суспільствознавчих науках / В. В. Опанасюк // Філософія мови : текст, образ, реальність : Міжнар. наук.-теоретичної конф. до 200-річчя з дня народження Миколи Васильовича Гоголя, 30-31 берез.2009р.-Суми: СумДУ,2009.-С. 106-108.
26. Опанасюк В. В. Культурологічні концепції харизматичного лідерства // Матеріали науково-теоретичної конференції викладачів, аспірантів, співробітників та студентів гуманітарного факультету, 20-25 квітня 2006 р. - Суми: Вид-во СумДУ, 2006. - Ч. 2. - С. 211-213
27. Опанасюк В. Духовне виробництво в умовах сучасного демократичного суспільства / В. Опанасюк // Людинознавчі студії : зб. наук, праць ДДПУ ім. І. Франка. - Дрогобич, 2010. - Вип. 22. - С. 4-15.
28. Пальм Н. Д. Історія української культури : навч. посіб. / Н. Д. Пальм, Т. Є. Гетало. - Харків : ХНЕУ, 2013. - 296 с.
29. Піц Г. В. Функціонування кіностудій під час евакуаційних процесів 1941-1942 рр. [Електронний ресурс] / Г. В. Піц. - Режим доступу : [Біф://\у\у.а11Бе8І.ги](http://www.uapublishing.com).
30. Поліщук Л. О. Сучасні підходи до визначення соціально-культурної діяльності [Електронний ресурс] / Л. О. Поліщук // Наукові записки Рівненського державного гуманітарного університету : зб. наук, праць. - Вип. 17, т. 2. - 2011.
31. Попович М. В. Нарис історії культури України : [навч. посіб. для студ.] / М. В. Попович. - К.: АртЕк, 1998. - 728 с.
32. «Просвіта» : історія та сучасність (1868-1998) [Текст] : зб. матеріалів та документів, присвячених 130-річчю ВУТ «Просвіта» ім. Тараса Шевченка / упоряд. В. Германа. - К.: Просвіта ; Веселка, 1998. - 488 с.
33. Росляк Р. В. Вітчизняне кіномистецтво і процеси українізації : 20-і - початок 30-х років ХХ століття / Р. В. Росляк // Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв. - Київ, 2014. - № 1. - С. 215- 220.
34. Скуратівський В. Т. Вінець / В. Т. Скуратівський. - К. : УСГА, 1994. - 420 с.
35. Соколов А. В. Социально-культурная деятельность как учебный предмет и объект теории / А. В. Соколов // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. - 2005. - № 2. - С. 73-82.
36. Социально-культурная деятельность : поиски, проблемы, перспективы : труды лаборатории социально-культурного проектирования кафедры социально-культурной деятельности МГУКИ : [сб. науч. ст.] / сост. и науч. ред. Н. Н. Ярошенко. - М.: МГУКИ, 2011. - 200 с.
37. Сумський державний університет : історія і сучасність : 65 років на освітянській та науковій ниві [Текст] : 1948 - 2013 СумДУ - 65. - 2-ге вид, перероб. - Суми : Сумський державний університет, 2013. - 152.



38. Туев В. В. Социально-культурная деятельность как понятие (включение в дискуссию) // Ученые записки / под науч. ред. Т. Г. Киселевой, В. И. Черниченко, Н. Н. Ярошенко. - М. : МГУКИ, 2001. - Вил. 23. - С. 25-39.
39. Тузов В. О. Историчний контекст культуротворчих інновацій [Текст] / Владислав Тузов. - К. : Інтерсервіс, 2013. - 144 с.
40. Хрестоматія з історії України / упоряд. та автор коментарів Уривалкін О. М. - К. : КНТ, 2007.-С. 13-19.
41. Шейковский К. Бить подолянь / К. Шейковский. - Т. 1, вип. 1. - К : И. и А. Давнденко, 1859.-77 с.

**Рекомендована додатково:**

1. Ахиезер А.С. Социально-культурные проблемы развития России [Текст]: Философский аспект / А.С. Ахиезер. – М., 1992.
2. Баканурский А.Г. Православная церковь и скоморошество [Текст]/ А.Г. Баканурский. – М., 1986.
3. Бакланова Т.И. Самодеятельное художественное творчество в СССР [Текст]/ Т.И. Бакланова. – М., 1989.
4. Балакина Т.И. История отечественной культуры [Текст]: В 2-х ч. / Т.И. Балакина. – М., 1994.
5. Белова Т. Культура и власть [Текст]/ Т. Белова. – М., 1991.
6. Боханов А.Н. Коллекционеры и меценаты в России [Текст]/ А.Н. Боханов. – М., 1989.
7. Вагнер Г.К. Искусство Древней Руси [Текст]/ Г.К. Вагнер, Т.Ф. Владышевская. – М., 1993.
8. Власова А. Скоморохи и фольклор [Текст]/ А.Власова. – М., 2001.
9. Галин С.А. Исторический опыт культурного строительства в первые годы советской власти (1917-1925 гг.) [Текст]/ С.А. Галин. – М., 1990.
- 10.Гиляровский В.А. Москва и москвичи [Текст]/ В.А. Гиляровский. – М., 1990.
- 11.Демин И. Художественная жизнь 1970-1980-х гг. [Текст]/ И. Демин. – М., 1992.
- 12.Дмитриев С.С. Очерки русской культуры начала XXвека [Текст]/ С.С. Дмитриев. – М., 1985.
- 13.Егоров Б.Ф. Борьба эстетических идей в России 1860-х годов [Текст]/ Б.Ф. Егоров. – Л., 1991.
- 14.Емельянов Б.В. Русская философия серебряного века [Текст]/ Б.В. Емельянов, А. И. Новиков. – Екатеринбург, 1995.
- 15.Забияко А.П. История древнерусской культуры [Текст]/ А.П. Забияко. – М., 1995.
- 16.Зарин А.Е. Царские развлечения и забавы за 300 лет [Текст]/ А.Е. Зарин. – М., 1991.
- 17.Зезина М.Р. История Русской культуры: Учеб. Пособие [Текст]/ М.Р. Зезина. – М., 1990.
- 18.Каргин А.С. Самодеятельное художественное творчество [Текст]: История. Теория. Практика /А.С. Каргин. – М., 1988.
- 19.Клебанов А.И. Духовная культура средневековой Руси [Текст]/ А.И. Клебанов. – М., 1996.
- 20.Клюско Е.М. Культурно-досуговая деятельность населения России (1945-1985 гг.) [Текст]: Теорико-методологический и исторический аспекты / Е.М. Клюско. – М., 1997.
- 21.Ключевский В.О. Исторические портреты [Текст]/ В.О. Ключевский. – М., 1991.
- 22.Ключевский В.О. Курс русской истории: Соч. в 9 т. [Текст]/ В.О. Ключевский. – М., 1987.
- 23.Крамник В.В. Имидж реформ [Текст]: Психология и культуры перемен России / В.В. Крамник. – СПб., 1995.
- 24.Кузьмин А.Г. Падение Перуна. Становление христианства на Руси [Текст]/ А.Г. Кузьмин. – М., 1988.
- 25.Лившиц М. Очерки русской культуры [Текст]/ М. Лившиц. – М., 1995.
- 26.Лихачев Д.С. Избранные работы: В 3 т. Т. 2 [Текст]: Великое наследие; Смех в Древней Руси: Монографии; заметки о русском / Д.С. Лихачев. – Л., 1987.
- 27.Мазурицкий М.П. Массовые учреждения культуры в период Великой Отечественной войны [Текст]/ М.П. Мазурицкий. – М., 1992.
- 28.Миловский А.С. Песнь жар-птица: Рассказы о народных праздниках [Текст]/ А.С. Миловский. – М., 1987.
- 29.Милюков П.И. Очерки по истории русской культуры [Текст]/ П.И. Милюков. – М., 1992.
- 30.Мудрик А.В. Социализация в смутное время [Текст]/ А.В. Мудрик. – М., 1991.
- 31.Никитина Г.Я. История культурно-досуговой деятельности: Обзорная лекция [Текст]/ Г.Я. Никитина. – М., 1994.
- 32.Панченко А.М. Русская культура в канун петровских реформ [Текст]/ А.М. Панченко. – М., 1984.
- 33.Пиналов С.А. История культурно-просветительской работы в СССР [Текст]/ С.А. Пиналов, Г.И. Чернявский, А.П. Виноградов. – Киев, 1983.
- 34.Пропп В.Я. Русские аграрные праздники [Текст]/ В.Я. Пропп. – М., 2000.

- 35.Прыжков И.Г. История кабаков в России [Текст]/ И.Г. Прыжков. – М., 1992.
- 36.Пыляев М.И. Старый Петербург [Текст]/ М.И. Пыляев. – М., 1990.
- 37.Рапацкая Л.А. Искусство «серебряного века» [Текст]/ Л.А. Рапацкая. – М., 1996.
- 38.Рапацкая Л.А. Русская художественная культура [Текст]/ Л.А. Рапацкая. – М., 1998.
- 39.Руднев В.А. Древо жизни: Об истоках народных и религиозных обрядов [Текст]/ В.А. Руднев. – Л., 1989.
- 40.Рыбаков Б.Я. Язычество Древней Руси [Текст]/ Б.Я. Рыбаков. – М., 2001.
- 41.Савушкина Н.И. Русский народный театр [Текст]/ Н.И. Савушкина. – М., 1976.
- 42.Савченко А.М. Введение в историю культурно-просветительной работы СССР [Текст]/ А.М. Савченко. – М., 1988.
- 43.Сарабьянов Д.В. История русского искусства конца XIX- началаXXвека [Текст]/ Д.В. Сарабьянов. – М., 1993.
- 44.Серебряный век в России [Текст]: Избранные страницы. – М., 1993.
- 45.Стернин Г.Ю. Художественная жизнь России середины XIXвека [Текст]/ Г.Ю. Стернин. – М., 1991.
- 46.Струве Н. Православие и культура [Текст]/ Н. Струве. – М., 1992.
- 47.Толстой Н.И. Язык и народная культура. Очерки по славянской мифологии и этнолингвистике [Текст]/ Н.И. Толстой. – М., 1995.
- 48.Топоров В.Н. Святые и святость в русской духовной культуре [Текст]/ В.Н. Топоров. – М., 1995.
- 49.Эймонтова Р.Г. Русские университеты на путях реформы [Текст]: 60-е годы XIXвека / Р.Г. Эймонтова. – М., 1993.
- 50.Энциклопедия русских обычаев [Текст]. – М., 2000.
- 51.Юдин А.В. Русская народная духовная культура [Текст]/ А.В. Юдин. – М., 1999.ы
- 52.Яковкина Н.И. Очерки русской культуры первой половины XIXвека [Текст]/ Н.И. Яковкина. – Л., 1989.

#### **Базова**

1. Гагоорт Г. Менеджмент мистецтва. Підприємницький стиль. Переклад з англійської мови. – Львів: Літопис, 2008. – 357.
2. Гриценко О. Культура і влада. Київ. 1999
3. Кольбер Ф. Маркетинг у сфері культури та мистецтва. Львів. „Кальварія”, 2004.
4. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство, туризм. 5. Робінс С. П., ДеЧенцо Д. А. Основы менеджменту. К. „Основы”, 2002
6. Мазурик З. Культурна політика в епоху глобалізації.// народознавчі зошити. № 6, 2000, стор.961 – 965. 9
7. Менеджмент у сфері культури: Навчальний посібник. – Кн. 1, 2. Одеса. Центр практичного менеджменту культури, 2006.
8. Закон України «Про культуру» (від 14 грудня 2010 року № 2778-VI; в дії з 12.01.2011).
9. Культурна політика України – оцінка міжнародних експертів. Рада Європи. Європейська програма оглядів національних культурних політик. Рада культурної співпраці, березень 2007. [www.mincult.gov.ua](http://www.mincult.gov.ua)
- 10.Національний звіт про культурну політику в Україні. Представлений на засіданні Керівного комітету з культури Ради Європи, Страсбург, 10 травня 2007 року. [www.mincult.gov.ua](http://www.mincult.gov.ua) Допоміжна
- 11.Гриценко О., Солодовник В. Пророки, пірати, політики і публіка: Культурні індустрії й державна політика в сучасній Україні. – К.: «КІС», 2003.
- 12.Культура має значення. Незалежний культурологічний часопис «І». 2008. №53.
- 13.Klein A. Kultur-Marketing. DTV, München. 2001.
- 14.Nagoort G. Przedsiębiorczość w kulturze. Kraków.
- 15.Никитин В. Идея образования. К.Optima. 2004.
16. Музей: менеджмент і освітня діяльність. Упорядники Г. Аартс, З. Мазурик. Літопис. 2009.
17. Сучасний музей. Між скарбницею та підприємством. Матеріали міжнародної конференції 8-10 жовтня 2006 року в м. Чернівці. Львів. ВНТЛ-Класика. 2008.
18. Основы музеезнания, маркетингу та рекламно-інформаційної діяльності музеїв. І.- Франківськ. Плай. 2005.
19. Музей и новые технологии // На пути к музею XXI века / Сост. и науч. ред. Н.А.Никишин. М.: Прогресс-Традиция, 1999. 216 с.

20. Мазурик З. Культурна політика в епоху глобалізації.// Народознавчі зошити. № 6, 2000, стор.961 – 965.
21. Мазурик З.В. Музеї сьогодні – європейські тенденції та українські виклики // Українська культура. – 2007. – №11. – С. 8-9.
22. Мазурик З. Музеї майбутнього.// Вісник Львівського університету. Серія мистецтвознавство. Випуск 3, С. 249 – 256.
23. Никитин В. Идея образования. К.Ортіма. 2004.
24. Мазурик З.В. Туризм як виклик для музеїв / З.В. Мазурик // Вісник ДІТБ. Економіка, організація і управління підприємствами в туристичній сфері. – 2006. – №10. – с.179 - 182.
25. Мазурик З.В. Музеї – елемент культурної індустрії / З.В. Мазурик / Доповідь на міжнародній туристичній конференції „Перемагай з левом”, 29-30 жовтня 2009, Львів. <http://www.congress.lviv.ua/uk/about/presentations/>

#### **Рекомендована література:**

1. Ашаренкова Н.Г. Термінологічна культура як складова професійної компетентності менеджера // Н.Г. Ашаренкова. – К.: Збірник статей НАКККіМ, 2013. – С. – 32-38.
2. Кочубей Н.В. Соціокультурна діяльність: навчальний посібник / Н.В. Кочубей. – Суми: Університетська книга, 2015. – 122с.
3. Кредісов А.І. Менеджмент в історичному розвитку як теорія / А.І. Кредісов. – К.: Знання України, 2009. – 515с.
4. Малий В. В. Управління проектами: національні особливості / В. В. Малий та ін. – Д. : ІМА-прес, 2008. – 264 с.;
5. Моргулец О.Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посібник / О.Б. Моргулец. – К.: Центр учб. літератури, 2012. – 384с.
6. Осипова Г.М. Формування механізму маркетинг-логістичного управління сферою культури / Г.М. Осипова // Менеджер. – 2011. – № 2 (56). – С.180-188.
7. Петрова І. В. Проектування у соціокультурній сфері : навч. посіб. / І. В. Петрова. – К. : КНУКіМ, 2007. – 372 с.;
8. Пушкар Р. М. Менеджмент : підруч. / Р. М. Пушкар, Н. П. Тарнавська. – К. : Центр навчальної літератури, 2009. – 486 с.;
9. Рульєв В. А. Управління персоналом : навч. посіб. / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. – К. : Кондор, 2012. – 310 с.;
10. Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія та практика: підручник для вузів. / Н.П. Тарнавська, Р.М. Пушкар, Тернопіль: Карт-бланш, 2008. – 490с.
11. Тульчинський Г. Л. Менеджмент в сфері культури : учебное пособие / Г. Л. Тульчинський, Е. Л. Шекова. – СПб : Лань, 2009. – 528 с.;
12. Ульянченко О. В. Управління проектами : навч. посіб. / О. В. Ульянченко та ін. – Х. : ХНАУ ім. В. В. Докучаєва, 2010. – 522 с.;
13. Філіна А. П. Основи менеджменту : навч. посіб. / А. П. Філіна., В. П. Клочко. – К. : ДАКККіМ, 2009. – 196 с.;
14. Чижиков В. М. Введение в социокультурный менеджмент : учеб. пособие для вузов / В. М.Чижиков, В. В. Чижиков; Моск. гос. ун-т культуры и искусства. – М. : МГУКИ, 2003. – 382 с.;
15. Череп А. В. Стратегічне планування і управління : навч. посіб. / А. В. Череп. К. : Кондор, 2011. – 334 с.;
16. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Л. Г. Шморгун. – Житомир : Полісся, 2008. – 452 с.

## 12. ВИБРАНІ ТЕМИ

### ТЕМА 1. Сутність поняття «менеджмент», сучасні підходи, цілі та принципи.

Поняття «менеджмент» багатозначне. Під менеджментом розуміють:

- систематизована сукупність теоретичних і практичних знань про керування соціотехнічними системами; ієрархія керування, адміністративні одиниці, спеціалісти й інші виконавці;
- влада і мистецтво керівництва. Це авторитет посади, авторитет менеджера, обов'язки підлеглих виконувати його розпорядження;
- засіб і манера спілкування з людьми під час проведення ділових нарад, переговорів, телефонних розмов і ін.;
- адміністративні уміння і навички керівника, що дозволяють йому організовувати ефективну роботу апарату керування;
- сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом з метою підвищення його ефективності.

Філософія менеджменту - це система ідей, поглядів і уявлень менеджерів, про природу людини та суспільства, задачах керування і моральні принципи поведінки менеджерів, вироблена переважно досвідченим шляхом. Наприклад, вас можуть засудити, якщо ви відкрито ображаєте підлеглого, дивіться на нього з підозрою чи антипатією, нетерпимо ставитеся до тих, хто нижче вас за посадовим рангом або соціального положення. Якщо менеджер веде себе не так, як думає, то це значить, що він не має чітко вираженої філософією.

«Пристойний» керівник або «пристойна» фірма повинні мати глибоку філософію. Вважається, що ділові лідери не можуть сподіватися на успіх до тих пір, поки вони не сформулюють свою філософію управління, яка може бути прийнята і зрозуміла як підприємцями, так і громадськістю.

На думку сучасного соціолога Р.Девіса, саме Тейлор заклав основи американського ділового підприємництва, які базувалися на ряді філософських принципів. Тейлор вважав, що мета виробництва - це збільшення комфорту і добробуту людства. Місія «наукового менеджменту» полягає в конструктивному внесок в економічний і соціальне поліпшення суспільства. Разом з тим, вчений підкреслював важливість соціальної відповідальності лідерів бізнесу перед суспільством і інтересами приватного капіталу.

Мабуть, центральним моментом тейлоровської філософії менеджменту можна вважати концепцію розумного егоїзму. Тейлор був переконаний в те, що абстрактна благодійність не має місця ні в одній системі управління, тому і тейлоризм не є системою, що дає людям те, чого вони не заробили. Звідси випливає висновок, що оплата в кінцевому рахунку повинна відповідати внеску у виробництво, вести до його збільшення. Якщо капіталістичне підприємство з'являється благодійним закладом, - а це визнається в сучасному менеджменті, треба перешкоджати будь-якому ослабленню індивідуальної відповідальності людини за власне добробут.

Абстрактна благодійність, як і абстрактний гуманізм з'являється там, де зрівняльність подменяєличную відповідальність; де майже весь прибавочний продукт відчужується на користь держави, яке потім робить вигляд, що містить робітників, опікує їх через громадські фонди.

У зв'язку з цим Тейлор енергійно протестував проти будь-якої форми «фазербединга», тобто практики, коли підприємець зобов'язується зберігати чисельність робочої сили незалежно від потреби в ній. Перше, що зробив Тейлор в Віфлеємської компанії, скоротив штат з 500 до 150 робочих і в 3 рази підняв продуктивність праці. Така система, вважав він, набагато більше дисциплінує робітників, стимулює їх до досягнень, дозволяє вести більш тверезий спосіб життя.

### Сучасні підходи до менеджменту

У сучасній теорії менеджменту існують три основні підходи: процесійний, системний та ситуаційний (рис. 2.1).

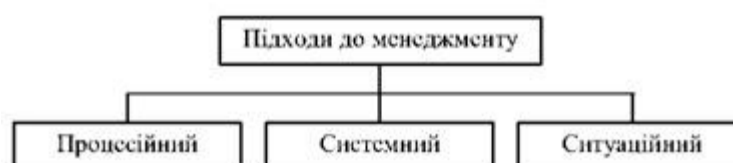


Рис. 2.1. Елементи сучасних підходів до менеджменту

**Процесійний підхід** розглядає менеджмент як процес безперервних взаємопов'язаних дій або функцій. Загальна сума всіх функцій управління є процесом управління.

**При системному підході** використовується теорія систем у менеджменті, тобто вивчення складного через пошук простого. Кожна школа менеджменту зосереджувала увагу на одній з підсистем організації. Біхевіористська школа в основному займалася соціальною підсистемою. Школа наукового менеджменту - переважно технічними підсистемами. Методологія системності дала змогу інтегрувати внесок всіх шкіл, що домінували в різний час у теорії та практиці управління, не протиставляючи, а доповнюючи і поповнюючи їх. Системний підхід в 60-70-ті роки ХХ ст. стає універсальною ідеологією менеджменту, а системний аналіз - загальноновизнаним інструментом. Системний підхід розглядає процеси і явища у вигляді сукупності елементів, структур, взаємовідносин і взаємозв'язків. Системний підхід - це не набір чітко визначених принципів, настанов - це передусім спосіб мислення щодо організації й управління. Система визначається як набір спрямованих на досягнення загальної цілі та взаємопов'язаних елементів чи частин, що функціонують як єдине ціле. Системи характеризуються ієрархічною побудовою, горизонтальними та вертикальними зв'язками. Розрізняють закриті системи, що функціонують ізольовано (незалежно) від зовнішнього середовища, і відкриті, що зазнають впливу факторів зовнішнього середовища, характеризуються ентропією, синергією та взаємозалежністю підсистем. Керівники зазвичай у своїй діяльності стикаються з відкритими системами, оскільки всі організації працюють у такому режимі.

**Ситуаційний підхід** вивчає розв'язання окремих управлінських ситуацій, тобто конкретного набору обставин, які впливають на організацію протягом певного часу з метою найбільш ефективного досягнення цілей. У свій час відома теоретик менеджменту французенка Марі Паркет Фоллет (1868-1933) з приводу ситуаційного підходу вважала, що менеджер повинен виходити із ситуації і керувати нею відповідно до того, що вона диктує, а не що написано у функціональному приписі. Ситуаційний підхід набув поширення у 80-90-х роках ХХ ст. Витоки цього підходу ґрунтуються на тезі, що успішне вирішення конкретних проблем у конкретних організаціях залежить від спроможності менеджерів ідентифікувати основні характеристики ситуації. Ситуаційний підхід - це не простий набір настанов, він визначає можливий спосіб мислення щодо організаційних проблем та розробки способів їх вирішення. Згідно із ситуаційним підходом, для ефективного досягнення цілей організації керівникові необхідно використовувати специфічні прийоми управління. Ситуаційний підхід найчастіше використовують у нестандартних ситуаціях, коли в умовах невизначеності потрібно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі бізнесу. Цей підхід потребує від менеджерів гнучкості в прийнятті рішень, навичок об'єктивного аналізу і прогнозування. Ситуаційний підхід використовують для переборення кризового стану, коли не існує готових алгоритмів управлінських рішень. Таким чином, ситуаційний підхід поєднує конкретні управлінські прийоми та теоретичні концепції з поточними ситуаціями для найефективнішого досягнення цілей організації. Методологія застосування ситуаційного підходу складається з таких чинників:

- Керівник повинен володіти сучасною технікою управління, розуміти особливості: процесу управління, індивідуальної та групової поведінки, системного аналізу, методів планування і контролю, кількісних методів підтримки прийняття управлінських рішень.
- Керівник має вміти передбачати вірогідні наслідки застосування певної управлінської методики чи концепції, оскільки кожна з них має свої сильні та слабкі сторони.
- Керівник має вміти правильно інтерпретувати ситуацію, виявляти найважливіші чинники в конкретній ситуації, визначати вірогідний ефект від зміни одного або кількох чинників.
- Керівник має вміти застосовувати відповідні управлінські навички в конкретних ситуаціях, забезпечуючи досягнення цілей організації найефективнішим шляхом відповідно до наявних обставин.

Сучасний менеджмент розглядає будь-яку виробничу систему як соціотехнічну, і виділяє в ній дві постійно взаємодіючі підсистеми:

- технічну, що містить у собі не тільки машини, верстати, устаткування, усі види технологій, але й управлінські знання, організаційні структури, методи стратегічного планування, розробку проектів робочих місць, технічні засоби і навички роботи, рівень класифікації і підготування робочої сили, її фаховий склад;

- соціальну, що включає усі форми морального і матеріального стимулювання праці, стиль керування, приєднаність працівників і службовців до вироблення рішень, можливості просування по службі, організаційну культуру й ін.

Західні дослідники виділяють шість характеристик соціотехнічної системи, що значною мірою визначають успіх у конкурентній боротьбі й одночасно відбивають рівень розвитку сучасного управлінського мислення: організаційна філософія, що базується на розумінні робітниками підприємств і закладів своєї цілі і свого призначення і що включає в себе готовність робітників розділити з адміністрацією відповідальність за результати діяльності; організаційна культура управління, що забезпечує всім робітникам права для участі в управлінні; новий підхід до оцінки ролі виконавців у процесі прийняття рішень (замість соціалізації робітника в ефективному виконанні якоїсь однієї операції виникає попит на робітників, спроможних виконувати більш широкий діапазон функцій); нова схема розміщення устаткування, засобів, механізмів, інструментів. Вона повинна відповідати потребам бригадної форми організації праці і забезпечувати прискорене завершення обсягів робіт; V є нові методи і форми підготування і перепідготовки кадрів. Більш гнучка кадрова політика, спрямована на гарантування зайнятості. Навчання повинно ґрунтуватися на оволодінні широким спектром професій і знань, що дозволяють робітникам виконувати багато функцій, опановувати суміжні фахи й освоювати так звані професії майбутнього; нові критерії оцінки економічної ефективності використання технологій і капіталовкладень у розвиток виробництва, досягнення при цьому технічного оснащення управлінської діяльності.

**Цілі та принципи менеджменту.** Будь-який об'єкт управління являє собою складну систему взаємозалежних частин і елементів. Ця система зазнає впливів, що йдуть із зовнішнього середовища. Для ефективного функціонування вона повинна адаптуватися до зовнішніх впливів, які постійно змінюються. Тому, ціль менеджменту полягає в тому, щоб створити ефективну організацію і потім змінювати її так, щоб вона відповідала мінливим умовам і обставинам. Суть зміни складається в тому, щоб на основі ретельного вивчення й аналізу встановити протиріччя - проблеми, сформулювати адекватну їм задачу, і серед ряду альтернативних рішень вибрати те, що щонайкраще буде сприяти поставленим задачам. Таким чином, менеджмент не є застиглим утворенням стандартизованих рецептів. Його специфіка полягає в тому, що в ньому самому закладена потреба до постійного удосконалювання і відновлення. Менеджмент призначений для того, щоб установити правильний діагноз, а потім знайти альтернативи, що забезпечують ефективну діяльність керованого об'єкта. У основі менеджменту лежать визначені принципи - вихідні положення, що визначають основні вимоги до змісту, форм і методів управління. Принципи носять універсальний характер, тому що є відображенням загальних закономірностей управлінських процесів без залежності від виду і типу керованої організації і спрямованості її ДІЯЛЬНОСТІ.

У теорії сучасного менеджменту сформовані **такі принципи:**

- принцип цілеспрямування - вихідним пунктом управління є досягнення цілі організації;
- принцип урахування індивідуальних особливостей - означає дбайливе відношення до індивідуальності кожного співробітника, до його особистих якостей і навичок, використання індивідуального потенціалу особистості для досягнення цілі організації;
- принцип єдиноначальності - кожен працівник повинен одержувати розпорядження тільки від того самого керівника, він не повинен звітувати більш ніж перед одним керівником;
- принцип спеціалізації в сфері керування - усі дії, що регулярно повторюються, необхідно розподілити між персоналом і не дублювати їх;
- принцип діапазону керування - рекомендується мати не більш 6-12 підлеглих;
- принцип економічності - важливий чинник успішної діяльності організації в умовах ринку; - принцип справедливості у вирішенні конфліктних ситуацій; - принцип чіткої регламентації повноважень і ступеня відповідальності кожного робітника.

Історія менеджменту нараховує кілька тисячоліть. За ці довгі роки розвиток теорії й практики менеджменту відбувався шляхом безперервного нагромадження досвіду. Початком історії менеджменту прийнято вважати зародження писемності в стародавньому Шумері. Це привело до виникнення особливої верстви жерців, зайнятих торговельними операціями. Виявлено документи шумерської цивілізації, що існувала більше 5 тис. років тому. Вони свідчать, що стародавні менеджери прекрасно розуміли важливість таких елементів адміністративного управління, як інвентаризація, реєстрація фактів, організаційна звітність і контроль. Вісячі сади Вавилону й піраміди Єгипту могли з'явитися на світ тільки внаслідок координованих організованих зусиль. Грандіозні споруди Стародавнього Єгипту викликають здивування не тільки масштабністю, розмахом будівельних робіт, а й за організаційним талантом давніх будівельників. Єгиптяни широко застосовували планування й контроль виконання виробничих програм.



Близько 4000 років тому був написаний трактат про методи й стиль управління колективом "Повчання Птаххотепа", який радить: "Якщо ти начальник, будь спокійний, коли слухаєш слова прохача; не відштовхуй його, перш ніж він полегшить душу від того, що хотів сказати тобі. Людина, уражена нещастям, хоче виговоритися навіть більше, ніж домогтися сприятливого вирішення свого питання". Уміння слухати - важливий прийом мистецтва управління.

При археологічних розкопках м. Сузі було знайдено безліч глиняних дощечок, на яких був записаний кодекс законів Хаммурапі, що діяли у Вавилоні близько 4 тис. років тому. Кодекс чітко встановлював відповідальність за доручену роботу, визначав рівень мінімальної заробітної плати й необхідність документальної звітності (див. малюнок, цар Вавилону Хаммурапі отримує від бога Сонця збірку законів).

Неоціненний внесок мислителів Стародавньої Греції й Стародавньому Риму в мистецтво управління. Відомий давньогрецький мислитель *Платон* (427-347 р. до н. е.), один з перших в історії людства, висловив наукові ідеї про поділ праці. У своїх виступах він відзначав, що людина не може одночасно працювати й з каменем, і з залізом, і з деревом, тому що скрізь встигати в неї немає можливості. *Сократ* (470-399 р. до н.е.), аналізуючи обов'язки гарного промисловця, торговця, воєначальника, показав, що, по суті, вони в усіх однакові, і головний полягає в тому, щоб поставити потрібну людину на потрібне місце й домогтися виконання своїх вказівок. Сократ увійшов в історію як майстер мистецтва діалогу. Його незламна логіка й велике ораторське мистецтво дозволяли дошукуватися істини шляхом розкриття протиріч у міркуваннях опонента й переконувати його у своїй правоті.

Інший великий громадянин Афін Ксенофонт затвердив управління людьми як особливий вид мистецтва. У ті ж роки перський цар Кир вивчав причини, що спонукують людей до праці, тобто проблеми мотивації.

У 325 р. до н. е. Олександр Македонський створив орган колегіального планування й управління військами - штаб. У Стародавній Греції розвивалися переважно не тільки демократичні методи управління. У невеликій давньогрецькій державі - Спарті культивувалися тоталітарні методи управління, засновані на твердій дисципліні й повному підпорядкуванні наказам. Цей суворий військово-поліцейський режим з культом аскетизму й рівності, доведених до абсурду, привів до економічного застою й деградації культури.

*Стародавній Рим* проіснував сотні років. Римські легіони мали чітку структуру управління: армія поділялася на легіони, центурії і когорти. Організаційна структура управління в римській армії була аналогічна сучасній лінійній структурі управління з чітким підпорядкуванням. Кожний воїн знав свого безпосереднього начальника. В кожному підрозділі була залізна дисципліна, намічені ясні цілі, методи рішення конкретних завдань. Вони йшли переможним маршем через погано організовані європейські країни, через держави Середнього Сходу. Завойовані території віддавалися під управління губернаторів, що підкорялися Риму. В усіх країнах будувалися дороги, щоб прискорити зв'язок з Римом. Організація комунікацій - це запорука успіху будь-якої організації. Знамениті дороги, які подекуди використовуються й зараз, допомагали збирати податки й данину на користь імператора. Гарні дороги дозволяли легіонам, розміщеним усередині країни, швидко зв'язуватися з окраїнними провінціями, якщо місцеві жителі або місцева адміністрація повставали проти римського правління. Сучасні військові організації теж за багатьма рисами дивно схожі на організації стародавнього Риму.

Були в історії приклади організацій, які управлялися так само, як організації управляються й у наш час. Яскравим прикладом тому є римська католицька церква. Проста структура: папа, кардинал, архієпископ, єпископ і парафіяльний священик. Вона була сформована ще засновниками християнства, а успішно функціонує й сьогодні.

Базова основа для розвитку наукового менеджменту була закладена англійськими мислителями. Томас Гоббс в 1651 р. і його співвітчизник Джеймс Стюарт в 1767 р. доводили, що основний мотив людської поведінки полягає в прагненні до влади. Англійський філософ Ієремія Бентам у книзі "Введення в принципи моралі й законодавства" відстоював точку зору, згідно з якою мотивами людської поведінки є користь і задоволення. Великий англійський економіст *Адам Сміт* у своїй праці "Дослідження про природу й причини багатства народів" (1776 р.) та роботах сформулював принцип "економічної людини", головною метою якої є прагнення до збагачення й задоволення особистих потреб. Подальші дослідження, правда, спростували цю тезу й показали, що більше були праві Стюарт і Гоббс, тому що винятково до збагачення прагнуть лише близько 12 % людей, у той час як до слави - майже 40 %.

Англієць Ричард Аркрайт, який офіційно вважається винахідником прядильної машини, об'єднав під дахом своєї фабрики всі процеси текстильного виробництва й увів ієрархічний принцип його організації. На основі поділу праці, планування розміщення устаткування, координації роботи машин і персоналу, твердої дисципліни йому вдалося домогтися безперервності технологічних процесів. Це дозволяло істотно заощадити на витратах виробництва й досягти чималих успіхів у боротьбі з конкурентами. По суті, Аркрайт заклав основи того, що зараз називають організацією виробництва. Одночасно він сформулював дисциплінарний "кодекс" фабричної системи у вигляді сукупності штрафних санкцій, що зводяться до відрахувань із заробітної плати за різні порушення, які фіксуються в спеціальній книзі.

На початку XIX ст. *Роберт Оуен* багато часу присвятив проблемам досягнення цілей організації за допомогою інших людей. Він надавав робітникам пристойне житло, поліпшував умови їхньої роботи, розробляв системи відкритої й справедливої оцінки працівників і за допомогою додаткових виплат за гарну роботу розвивав матеріальну зацікавленість. Ці реформи були унікальними щодо визначення ролі керівника. Люди здалеку з'їжджалися на його фабрику в Нью-Ланарке (Шотландія), щоб навчати побачити "цей чудовий соціальний експеримент". Але, незважаючи на те, що фабрика була винятково прибутковою, послідовників у Р.Оуена не було.

Розвиток менеджменту як наукової дисципліни не являв собою серії послідовних кроків. Скоріше, це було кілька підходів, які часто збігалися. Об'єкти управління - це й техніка, і люди. Отже, успіхи в теорії управління завжди залежали від успіхів в інших, пов'язаних з управлінням сферах, таких як математика, інженерні науки, психологія, соціологія й антропологія. У міру того, як розвивалися ці галузі знання, дослідники в сфері управління, теоретики й практики, дізнавалися все більше про фактори, що впливають на успіх організації. Ці знання допомагали фахівцям зрозуміти, чому деякі, більш ранні, теорії іноді не витримували перевірки практикою і знаходили нові підходи до управління.

**Теорія менеджменту характеризується великою кількістю різних шкіл, теоретичних і практичних підходів. Виокремлюють такі школи менеджменту:**

- **I етап 1900-1920 р.** наукового управління (Ф. Тейлор, Ф. та Л. Гілберти, Г. Емерсон); зародження менеджменту, спроби створити теорію, що дозволила б спростити методи праці. Особлива увага приділяється організаторам виробництва, що здійснюють контроль за якістю, обслуговуванням устаткування, трудовою дисципліною, а також за використанням обігових фінансових засобів.
- **II етап 1920-1940 р.** класичного або адміністративно-функціонального управління (А. Файоль, М. Вебер); узагальнення і систематизація досвіду управління виробництвом дозволили виділити менеджмент у спеціальну галузь наукового знання. У працях А.Файоля обґрунтовуються і розробляються вихідні положення управління: чітка регламентація; розподіл робіт; дисципліна.
- **III етап 1940-1960 р.** людських відносин (М.П.Фоллетт, Э.Мейо). Розвиток наук поведінки (Д. Мак-Грегор, А. Маслоу); Гуманістична концепція американського психолога А. Маслоу мала величезний вплив на теорію управління. Розвивається менеджмент із гуманістичним, психологічним ухилом. Управління повинно сприяти самоактуалізації працівника, створити умови для прояву його ініціативи, активності.



- **IV 1960-1970 р.** науки управління (П. Друкер і ін.). У зв'язку з розвитком кібернетичної науки етап відбувається комп'ютеризація системи управління. Техніка допомагає збирати і обробляти інформацію стосовно попиту народного господарства, підприємства, закладу й окремого споживача

### ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

**Школа наукового управління.** Фундамент сучасного менеджменту був закладений засновниками Школи наукового менеджменту Фредеріком Тейлором (1856-1915), подружжям Френком (1868-1924) і Ліліан (1878-1972) Гілбретами, Гаррінгтоном Емерсоном (1853-1931).

**Тейлор Ф.,** американський інженер і дослідник, **вважається основоположником науки управління.** Запропонована ним система організації праці й управлінських відносин викликала "організаційну революцію" у сфері виробництва й управління. Уперше свої погляди він виклав у статті «Система кусочних розцінок» (1895). Потім вони були розширені в книзі "Цехове управління" (1903) і одержали розвиток в "Основах наукового менеджменту" (1911). В основу системи Ф. Тейлора покладено такі принципи:

- уміння аналізувати роботу, вивчати послідовність її виконання;
- підбір робітників (працівників) для виконання даного виду;
- навчання й тренування робітників;
- співробітництво адміністрації й робітників.

Важлива характеристика цієї системи - її практична реалізація за допомогою певних засобів, або "техніка системи". Ф. Тейлор скрупульозно заміряв кількість залізної руди й вугілля, які людина може підняти на лопатах різного розміру. Грунтуючись на отриманій інформації, він змінював робочі операції, щоб усунути зайві, непродуктивні рухи й, використовуючи стандартні процедури й устаткування, прагнув підвищити ефективність праці. Тейлор виявив, що максимальна кількість залізної руди й вугілля може бути перекинена, якщо робітники користуватимуться лопатою-совком ємністю до 8,6 кг. Порівняно з більш ранньою системою це дало феноменальний виграш. Відповідно до розробок Ф. Тейлора, засоби управління мають включати:

1. Визначення й точний облік робочого часу й вирішення в цьому зв'язку проблеми нормування праці.
2. Підбір функціональних майстрів - по проектуванню роботи; рухами; нормуванню й заробітній платі; ремонту встаткування; планово - розподільним роботам; вирішенню конфліктів і дисципліні.
3. Введення інструкційних карт.
4. Диференціальну оплату праці.
5. Калькуляцію витрат на виробництво.

Резюмуючи, можна сказати: головна ідея Ф. Тейлора полягала в тому, що управління повинне стати системою, заснованою на певних наукових принципах, повинне здійснюватися спеціально розробленими методами й заходами. За Ф. Тейлором, необхідно проектувати, нормувати, стандартизувати не тільки техніку виробництва, а й працю, її організацію й управління. Практичне застосування ідей Ф. Тейлора довело всю свою важливість, забезпечивши значне зростання продуктивності праці.

**Тейлор** народився 20 березня 1856 року у Філадельфії (США) в родині адвоката із глибокими культурними традиціями. Із самого дитинства юний Фредерик був одержимий ідеєю ефективності. Він розробляв найбільш короткі маршрути від будинку до школи, носив туфлі без зав'язок, а один раз винайшов тенісну ракетку з ручкою у формі ложки й довів її переваги, вигравши з нею національну першість. Подорожуючи по Європі, одержав освіту у Франції й Німеччині, потім - в академії Ф. Екстера, Нью-Хемпшир. В 1874 р. Ф.Тейлор закінчив Гарвардський юридичний коледж, але через погіршення зору не зміг продовжити навчання й улаштувався працювати робітником пресу в промисловій майстерні гідравлічного заводу у Філадельфії. В 1878 р. завдяки своїй наполегливості (в цей час був пік економічної депресії) він одержав місце різнораба на Мід-вельському сталеливарному заводі, був лекальником і механіком. З 1882 р. по 1883 р. - начальником механічних майстерень. Паралельно, навчаючись вечорами, одержав технічну освіту (ступінь інженера-механіка, Технологічний інститут Стівенса, 1883). Тейлор став головним інженером, цього року він уперше використовував систему диференціальної оплати за продуктивність праці. Оформив патентами близько 100 своїх

винаходів і раціоналізаторських пропозицій. З 1890 р. по 1893 р. Ф. Тейлор - головний управляючий Мануфактурної інвестиційної компанії в Філадельфії, власник паперових пресів у Мені й Вісконсині. Вперше в історії менеджменту він організував власну справу з управлінського консультування. Пік його діяльності прийшов на час роботи на Бетлехемському сталеливарному комбінаті - в 1898-1901 роках. Там він одержав бойове хрещення, перетворюючи в точну науку роботу з лопатою, що була в той час одним з основних інструментів робітника. Зі своїм штатом співробітників Тейлор витратив п'ять місяців, збираючи відомості для визначення кращого способу роботи з лопатою.

Результати своїх досліджень Тейлор пізніше описував так. "Існує лише один правильний спосіб занурювати лопату в речовину певного роду - і безліч неправильних. Отже, щоб правильно набрати лопатою речовину, що важко піддається, потрібно сильно пригорнути верхню частину руки до верхньої частини правої ноги трохи нижче стегна, взяти кінець лопати в праву руку, коли ви будете встромляти лопату в насипану купу, замість того щоб використовувати мускульний рух рук, що утомливо, перекиньте вагу вашого тіла на лопату; тоді лопата встромиться в насипану купу без усякого напруження й без усякої втоми для рук". Принцип оптимізації роботи з лопатою згодом став універсальним принципом тейлоровської концепції. В її основі лежало розкладання кожної трудової операції на найпростіші дії й визначення - із секундоміром у руках - найбільш економічного способу виконання всієї операції. Так Тейлор уперше в історії зробив працю процесом, який можна було точно прорахувати. Він розчленував усю роботу виконавця на складові частини. Окремі рухи він прохронометрував, а робочий день розписав за секундами. Однак не варто думати, начебто хронометраж приводив лише до точнішого визначення можливостей фізичних зусиль робітника. Тейлор раціоналізував саму роботу й, зокрема, введення фізіологічно доцільних режимів змін праці й відпочинку. Провівши належні дослідження, Тейлор розіслав по заводу інструкторів, які навчали робочих науці роботи з лопатою. Через три з половиною роки, у результаті застосування наукового підходу, сто сорок чоловік виконували роботу за шестисот. Ті з робітників, які зберегли своє місце, одержували заробітну плату на шістьдесят відсотків вищу від колишньої. Наприклад, висококваліфікований вантажник, що переносив протягом робочого дня 12,5 тонн вантажу, використовуючи методику, запропоновану Ф. Тейлором, переносив вантаж загальною вагою 47 тонн. Причому, як показав хронометраж, робітник працював лише 26 хвилин кожної години робочого часу, а відпочивав 34 хвилини, тобто більше половини робочого часу, завдяки чому він менше стомлювався. Таким чином, Тейлор на практиці відшукав той обсяг та режим роботи, згідно з яким робітник більш раціонально може віддавати свою робочу силу протягом тривалого часу. "Наука роботи з лопатою" стала класичним прикладом багатообіцяючих перспектив наукового управління. Тейлор заявив, що якщо він дійсно зміг перетворити в науку роботу з лопатою, то немає нічого на світі, чого він не зміг би поставити на наукову основу.

Суть своєї системи Ф. Тейлор формулював так: "Наука замість традиційних навичок; гармонія замість протиріч; співробітництво замість індивідуальної роботи; максимальна продуктивність замість обмеження продуктивності; розвиток кожного окремого робітника до максимальної доступної йому продуктивності й максимального добробуту".

"Розвиток наукової організації праці,- писав Ф. Тейлор, - припускає вироблення численних правил, законів і формул, які замінять собою особисте судження індивідуального працівника і які можуть бути застосовані з користю тільки після того, як буде зроблений систематичний облік, вимір і т.д. їхньої дії".

У 1906 р. Тейлор стає президентом Американського товариства інженерів-механіків, а в 1911 р. засновує Товариство сприяння науковому менеджменту (пізніше воно одержало назву Товариство Тейлора). Величезне значення Тейлор приділяв правильному підбору й підготовці робітників: кожному поручалася така робота, для якої він найкраще підходив. Для цього враховувалися й фізичні, і психологічні особливості кандидатів. Однак навіть коли кандидат повністю відповідав майбутній роботі, керівництво навчало його оптимальним робочим рухам і інструктувало щодо порядку й способів застосування стандартизованих інструментів і матеріалів.

Відчувши себе новим месією, у віці сорока п'яти років Тейлор вирішив припинити трудитися заради грошей і разом із дружиною й трьома прийомними дітьми оселився у Філадельфії, де зайнявся письменством, вирощуванням троянд, а також активною пропагандою гольфу. В 1911 р. вийшла його головна праця - "Основи наукового менеджменту".

Ф. Тейлор вважав, що потрібно навчити робітників працювати, а керівників - управляти. Це важко, оскільки робітники ледачі, а керівники - бездарні. Як же боротися з лінню робітників? Нагороджувати робітника потрібно тільки за ретельне і відповідне виконання покладених на нього завдань. "Ініціативний" робітник може завдати шкоди виробництву:

він не керівник і тому не може правильно організувати свою працю. У той же час він уважав за потрібне йти на поступки робітникам з боку керівництва, підтримувати дружні стосунки з ними, а тому рекомендував відкривати на підприємствах їдальні, дитячі садки, різні вечірні курси як засоби "для створення більше вмілих та інтелектуальних робітників". Відповідно до його поради на одній з фабрик, де трудилися в основному жінки, завели породистого kota, з яким робітниця мали можливість погратися під час перерви, що поліпшувало їхні емоції, піднімало настрій і в остаточному підсумку сприяло підвищенню продуктивності праці. Подібні дії повинні були викликати в робітників "добрі почуття стосовно хазяїв". Ф. Тейлор заявив, що головним і єдиним будівельним матеріалом ефективно організації може бути тільки окремих, ізольований працівник. Тому він активно виступив проти групових, артільних форм організації праці. "...У тих випадках, коли робітники об'єднані в артілі, кожний з них окремо стає набагато менш продуктивним, ніж тоді, коли стимулюється його особисте самолюбство. Під час роботи великими артілями індивідуальна продуктивність кожної окремої людини неминуче падає до рівня найгіршого робітника у всій артілі й навіть нижче цього рівня".

Ф. Тейлор наполягав на необхідності платити кожному робітникові відповідно до його індивідуального виробітку, а не залежно від вироблення тієї групи робітників, у яку він входить. Диференційована відрядна оплата, на його думку, стимулює робітників до більших зусиль. Хоча відрядна форма оплати широко застосовувалася й до нього, Тейлор запропонував застосовувати її лише на основі свого наукового дослідження, що дозволяє визначити, який обсяг роботи може й повинен бути виконаний протягом певного відрізка робочого часу.

Кожному робітникові варто доручати виконання найбільш складної роботи, яку він може виконувати відповідно до його вмінь й фізичних даних, і важливо, щоб результати його праці досягли рівня кращого робітника того ж розряду. Гроші можуть бути вирішальним фактором впливу на трудову поведінку більшості робітників, і самим кваліфікованим з них варто виплачувати надбавку від 30 до 100 % порівняно із середнім заробітком. "Нагорода, - говорив Тейлор, - для того, щоб вона робила належний ефект, повинна впливати дуже швидко за виконанням самої роботи" ("як і при дресируванні звірів", - відповідали йому опоненти). У системі Тейлора надзвичайно зростала роль керівників організації: саме вони повинні були відповідати за впровадження науково обґрунтованої системи, що забезпечує постійне зростання продуктивності праці. "Тільки шляхом примусової стандартизації методів, примусового використання найкращих знарядь і умов праці й примусового співробітництва можна забезпечити це загальне прискорення темпу роботи. Обов'язок до вироблення стандартів і до забезпечення необхідного співробітництва лежить винятково на адміністрації підприємства". Управління за старими принципами, в основу яких було покладено структуру лінійної субординації - вихідні "зверху" команди й беззаперечне їхнє виконання на всіх "поверхах", - Тейлор вважає рудиментом наївних часів. Завдання наукового менеджменту полягає в скасуванні організації військового типу й впровадженні функціонального керування. Його суть - у максимальному поділі праці, в тому числі і між самими керівниками. Робітник повинен одержувати накази від восьми різних десятників, кожний з яких виконує особливі функції й відповідає за свій елемент виробництва. З восьми "функціональних майстрів" безпосередньо в цеху повинні були перебувати тільки четверо: бригадир, інспектор, що оцінює результат праці робітника, майстер з ремонту й майстер, що встановлює темп роботи. Четверо інших повинні перебувати в спеціально влаштованій "плановій кімнаті", займаючись відповідно маршрутизацією, підготовкою карток, інструкцій, звітами про витрачений на виробництво продукції час, питаннями собівартості, виробничої дисципліни й т. д.

Тейлор вважав, що директори дуже швидко переконуються в ефективності нової системи управління: зростання кількості "невиробничих" працівників по відношенню до числа "виробників" в остаточному підсумку виявиться зростанням не канцелярщини, а економії. Ф. Тейлор помер 21 березня 1915 року від запалення легенів. Напис на його надгробному камені говорить: "Батько наукового менеджменту".

Послідовниками Тейлора були його співвітчизники **Ліліан і Френк Гілберти**, (останній готувався вступати в Массачусетський технологічний інститут, але став муляром). Вони вивчали трудові операції, використовуючи кінокамеру й винайдений ними спеціальний прилад - мікрохронометр, що міг вимірювати й фіксувати проміжки часу тривалістю до 1/2000 секунди. За допомогою методу стоп-кадрів їм удалося виявити й описати 17 основних рухів кисті руки та їхню тривалість. Це дозволило виявити зайві рухи, які при виконанні стандартних дій на звичайному встаткуванні були зайвими, непродуктивними. Наприклад, для укладання цегли було встановлено 4 основних рухи замість колишніх 18, що забезпечило зростання продуктивності праці мулярів на 50 %. Сукупність елементарних мікрорухів робітника отримало

назву "треблігами" ("треб-ліг" - анаграма прізвища Гілберт). Завдяки цим роботам Л. Гілберт стала першою в США жінкою - доктором психології.

Цікаво, що Френк Гілберт шукав застосування своїм методам не тільки на виробництві, а й у побуті. Зокрема, він виявив, що для застібання гудзиків на жилеті зверху донизу витрачається 7 секунд, а знизу нагору - тільки 3. Використовуючи дві бритви одночасно, він скоротив час гоління на 44 секунди. Але при таких діях було витрачено близько 2 хвилин на накладання пов'язок на порізи. Під його впливом у Нью-Йорку було зареєстроване товариство, що намагалось поширити принципи ефективності на всі сторони життя.

Інженер-механік Гаррінгтон Емерсон народився в родині професора літератури, говорив 19-ма мовами і в 23 років став деканом факультету іноземних мов університету штату Небраска (США). Але протягом наступних 20 років займався економічними та інженерно-економічними дослідженнями й консультував по всьому світу. Г. Емерсон поділяв більшу частину переконань Тейлора й у 1908 р. написав книгу "Ефективність як основа виробничої діяльності й заробітної плати", в якій звернув увагу на важливість обґрунтованої структури організації. Неефективна структура організації, на його думку, може знизити економію на масштабі. Він надавав великого значення стандартизації.

Найважливіші ідеї Емерсон висвітив у праці "12 принципів ефективності" (1913 р.), з якої видно, що він був прихильником класичного напряму в менеджменті.

Основні принципи управління, за Г. Емерсоном, полягають у:

1. Чіткому визначені цілей - вихідний пункт управління.
2. Здоровому глузді, що складається у визнанні помилок і пошуку їхніх причин.
3. Компетентній консультації на основі залучення професіоналів з метою вдосконалювання управління.
4. Дисципліні, забезпеченій чіткою регламентацією діяльності, контролем, своєчасним заохоченням.
5. Справедливому відношенні до персоналу.
6. Швидкому, надійному, повному, точному і постійному *обліку*.
7. Диспетчуванні за принципом "краще диспетчувати хоча б не сплановану роботу, ніж планувати роботу, не диспетчуючи її".
8. Нормах й розкладах, що сприяють пошуку й реалізації резервів.
9. Нормалізації умов праці.
10. Нормуванні операцій, що складаються в стандартизації способів їх виконання, регламентуванні часу.
11. Письмових стандартних інструкціях. За цей принцип Емерсон піддався звинуваченню в бюрократизмі. На це він відповів своїм опонентам такими словами: "Існує думка, що проповідується з великим пафосом, проте є безграмотною, нібито стандартні інструкції вбивають у працівника ініціативу, перетворюють його на автомат. Якщо згадати про те, як пурхає по повітрю горобець, або як бігає по дереву білка, то здається, що сходи тільки вбивають ініціативу в людині, що спускається із шостого поверху... Я ж віддаю перевагу обмеженості, здоровому глузду та зручності сходів... Працювати найшвидшим і найлегшим способом - це значить зменшити зусилля, не знижуючи результатів, і звільнити мозок для ініціативи, для винаходу й розробки ще кращих способів".
12. Винагороді за продуктивність.

Багато ідей Г.Емерсона не втратили свого значення й у наші дні. Наприклад, його погляди на продуктивність праці: "Продуктивність завжди дає максимальні результати при мінімальних зусиллях. Напружена робота, навпаки, дає досить великі результати тільки лише при зусиллях ненормальних. Напружена й продуктивна робота - це не тільки не те саме, але й речі прямо протилежні. Працювати напружено - значить додавати до справи максимальні зусилля; працювати продуктивно - значить додавати до справи зусилля мінімальні".

Або: "Невизначеність, непевність, відсутність чітко поставлених цілей у виконавців є лише відбиттям невизначеності, непевності, відсутності чітко поставлених цілей у самих керівників. Таким чином, чітка постановка цілей і доведення їх до безпосередніх виконавців - перша передумова успішної роботи".

Заслуга Ф. Тейлора і його послідовників полягала в тому, що вони домоглися визнання менеджменту як самостійної галузі й виду діяльності й по суті створили його першу наукову школу, що одержала назву школи наукового управління. Його методологічну основу становив *традиційний підхід* до організації, що розглядалася як щось, що складається із

самостійних, ізольованих один від одного елементів. Функціонування цих елементів, підкоряється певним загальним закономірностям.

Завдання менеджменту розумілися як виявлення цих закономірностей і управління відповідно до кожного напрямку діяльності організації поза зв'язком з іншими. Таким чином, ігнорувалася реальна єдність внутрішніх процесів в організації і необхідність цілісного управління ними, а отже, обмежувалися можливості повного використання існуючого потенціалу. Крім того, представники школи наукового управління недооцінювали роль особистісного фактора, спрощено уявляли собі мотиви людської поведінки.

Роботи Ф. Тейлора і його послідовників присвячені питанням управління на його нижньому рівні, де відбувається безпосереднє з'єднання робочої сили з коштами й предметами праці. Питанням управління на більш високому рівні приділялося мало уваги.

Бурхливий розвиток промисловості в першій чверті ХХ ст. дав поштовх еволюції поглядів на проблеми управління й формування нового підходу.

**Школа класичного або адміністративно-функціонального управління (А. Файоль, М. Вебер).** Якщо прихильники наукового менеджменту концентрували основну увагу на питаннях управління процесом виробництва, то прихильники адміністративної школи намагалися визначити загальні характеристики й закономірності управління й створити на їхній основі універсальні принципи управління, які можуть підвищити ефективність виробництва. Представники цієї школи розглядали управління як єдиний процес, що складається з ряду функцій, а процес управління як суму всіх функцій.

**Анрі Файоль** (Fayol Henry) (1841-1925) - французький економіст, підприємець, організатор. Розвив і поглибив ряд важливих концепцій наукового управління. Обґрунтувати класичний (адміністративний) напрям у менеджменті А. Файоль зміг завдяки величезному особистому досвіду. З 1888 р., протягом 40 років, він управляв великою гірничодобувною компанією "Коломбо". Цю компанію він очолював коли вона була близька до фінансового краху, а покинув процвітаючою, що займала провідні позиції в світі. Свої погляди на проблеми керування Файоль виклав у книзі "Загальна промислова адміністрація" (1916 р.), а вийшовши у відставку, очолював Центр адміністративних досліджень.

Найважливіші ідеї Файоля викладені в книзі "Загальне й промислове управління" (1916). Взятися за основу ідеї Тейлора про стимулювання праці, він застосував ці положення до діяльності вищої управлінської ланки. А. Файоль заклав основи функціонального управління. Він розподілив весь комплекс управлінських робіт в організації на шість основних груп.

*Група 1.* Адміністративна діяльність управлінського апарату: планування, організація, керівництво, координація.

*Група 2.* Комерційна діяльність: покупка, продаж, обмін.

*Група 3.* Техніко-виробнича діяльність: виробництво, обробка, випробування, контроль.

*Група 4.* Фінансова діяльність: здійснення фінансового контролю.

*Група 5.* Діяльність з охорони праці й техніки безпеки.

*Група 6.* Діяльність з обліку стану справ на виробництві.

А. Файоль розробив процесійну концепцію управління, виділив 6 управлінських функцій (передбачення, планування, організація, розподіл, координація, контроль), висунув і обґрунтував положення про оптимальне співвідношення організаторських, технічних і соціальних здатностей і знань в осіб, що працюють на великих підприємствах, обґрунтував необхідність виділення менеджменту в особливий вид діяльності; сформував 14 основних принципів, дотримання яких забезпечує ефективність управління. В авторській редакції вони виглядають так:

1. Поділ праці. Ціль поділу праці - збільшення обсягу і підвищення якості виробництва при витраті одних й тих же зусиль.

2. Влада - відповідальність. Влада - це право віддавати розпорядження й чинність, що примушує підкорятися. Влада немислима без відповідальності, тобто без санкції - нагороди або кари, що супроводжують її дії. Усюди, де діє влада, виникає й відповідальність.

3. Дисципліна - це по суті, покора, ретельність, манера триматися, зовнішні знаки поваги, визначені відповідно до встановленої між підприємством і його службовцями угоди. Стан дисципліни в будь-якій соціальній організації залежить тільки від її керівників.

4. Єдність підпорядкування. Службовцеві може надавати наказ щодо будь-якого способу дії тільки один начальник... У жодному з випадків не буває пристосування соціального організму до дуалізму підпорядкування... Оскільки це правило не можна не визнавати фундаментальним, я його включаю в число принципів.

5. Єдність керівництва. Цей принцип можна виразити так: один керівник і одна програма для сукупності операцій, що переслідують ту саму ціль.

6. Підпорядкування особистих інтересів загальним. Цей принцип говорить, що на підприємстві інтереси службовців, або групи службовців, не повинні ставати вище від інтересів підприємства.

7. Винагорода персоналу. Винагорода персоналу є оплата виконаної роботи. Вона повинна бути справедливою й по можливості задовольняти персонал підприємства, наймача й службовця.

8. Централізація. Централізація не є системою управління, гарною або поганою сама по собі: вона може бути прийнята або відкинута залежно від тенденцій у керівника й від обставин. Але більше-менш вона існує завжди. Питання про централізацію або децентралізацію - питання міри. Справа зводиться до знаходження ступеня централізації, яка найбільш сприятлива для підприємства.

9. Ієрархія. Ієрархія - це ряд керівних посад, починаючи з низьких і закінчуючи найвищими.

10. Порядок. Загальновідома формула матеріального порядку: певне місце для кожної речі й усяка річ на своєму місці. Форма соціального порядку така сама: певне місце для кожної особи й кожна особа на своєму місці.

11. Справедливість. Для того щоб заохотити персонал до виконання своїх обов'язків з повною завзятістю й відданістю, треба ставитися до нього доброзичливо; справедливість є результатом поєднання доброзичливості із правосуддям.

12. Сталість складу персоналу. Плинність персоналу є одночасно причиною й наслідком поганого стану справ. Проте зміни в складі неминучі: вік, хвороби, відставки, смерть порушують склад соціальної організації; деякі службовці втрачають здатність виконувати свої функції, інші ж виявляються нездатними брати на себе більш відповідальну роботу. Таким чином, як і інші принципи, принцип плинності робочого складу має свою міру.

13. Ініціатива. Ініціативою називається можливість створення й здійснення плану. Воля пропозиції та її впровадження також належить до категорії ініціативи.

14. Єднання персоналу. Не треба розділяти персонал. Розділяти ворожі нам чинності для того, щоб їх послабити - справа митецька; але розділяти власні чинності на підприємстві - тяжка помилка.

Цікавим, що не втратив цінності в сучасному менеджменті, є погляд А. Файоля на організаційне планування, яке він розглядав як загальну функцію управління. Він відзначав труднощі планування в постійно мінливих умовах ринку. За Файолем, план повинен впливати не з можливого повторення минулого періоду, а з подання про неминучі зміни в майбутньому. З'являється поняття "невизначеності", причому не в змісті незнання, а постійної мінливості умов зовнішнього оточення, можливості виникнення нових зв'язків, швидкої й гнучкої переорієнтації виробництва й збуту.

Уже з 70-80-х років ХХ ст. повний облік і прорахунок заздалегідь, до дріб'язків стає мало реальним, тому завдання керівника полягає в створенні адаптивних, швидкореагуючих управлінських механізмів, а менеджера - в реалізації обмежених системних підходів.

А. Файоль першим поставив проблему організованого навчання менеджменту.

Логічним розвитком класичної школи менеджменту стала концепція раціональної бюрократії великого німецького вченого - юриста, економіста, соціолога, історика **Макса Вебера** (1864-1920) Концепція сформувалася під впливом пруського військового порядку, що наочно продемонстрував роль чіткої організації управління військами й забезпечення їхньої надійної взаємодії. Основна робота М. Вебера "Теорія суспільства й економічна організація" (1920) присвячена проблемі лідерства й бюрократичній структурі влади в організації.

М. Веберу належить думка, що якщо кожний службовець в апараті управління буде чітко знати, що він повинен робити, як він повинен це робити, і буде виконувати все точно за інструкцією, то весь апарат стане працювати як добре заведений механізм годинника.

Теорія Макса Вебера, по суті, є ідеологією бюрократії. У неупередженому розумінні її сутності, бюрократія є досить життєвою й потужною формою організації й має свої позитивні та негативні сторони. Позитивне в бюрократії головним чином пов'язане з чіткою регламентацією основних функцій, завдань, обов'язків і повноважень не тільки кожного підрозділу в структурі управління, а й кожного виконавця. Безумовно, такий стан справ в управлінні надає цьому процесу більшу погодженість і організованість. Негативні сторони бюрократії пов'язані з тим, що вона практично не залишає простору для творчості й волі вибору у випадку зміни ситуації. Але ж будь-який регламент, інструкція, положення обмежені та не відображають усього різноманіття життєвих ситуацій. Це робить бюрократичну організацію менш гнучкою й тому менш життєвою. Як не парадоксально, бюрократична організація не тільки не підвищує відповідальність окремо взятого чиновника, хоча розписує всі його обов'язки, а, навпаки, знижує його відповідальність у конкретних ситуаціях, надаючи йому схованку у вигляді букви інструкції.

У напрямі класичної школи управління формулював свої погляди на проблеми організації управління відомий усьому світу автомобільний король початку ХХ ст. Генрі Форд Перший (1863-1947), син мічиганського фермера. В 1892 р. у Детройті він створив свій перший автомобіль на базі селянського візка з 2-циліндровим двигуном, у 1893 р. - з 4-тактним двигуном, у 1903 р. у столярній майстерні почалося серійне виробництво "Моделі А". В 1904 р. Г.Форду вдалося продати 1708 автомобілів. Тоді й була заснована автомобільна компанія "Форд мотор", що стала однією з найбільших у світі.

З ім'ям Г. Форда пов'язано багато пошуків і знахідок у галузі наукового менеджменту, але в історію теорії й практики менеджменту він увійшов як ініціатор створення й впровадження поточно-масового виробництва, заснованого на стандартизації, типізації й конвеєризації виробничих процесів з поділом праці на окремі операції. Основні ідеї Г. Форда викладено в його працях "Моє життя, мій труд" (1922), "Сьогодні, завтра" (1926), "Рух уперед" (1930), "Едісон, яким я його знав" (1930). Основні принципи управління, впроваджені Г. Фордом:

1. Строго побудована по вертикалі організація управління об'єднанням ряду підприємств; управління всіма частинами й етапами виробництва з одного центра.
2. Масове виготовлення стандартної продукції, яке забезпечує мінімальну вартість та задовольняє масового покупця і є максимально прибутковим.
3. Безперервність та рухливість процесу виробництва.
4. Максимальний темп роботи.
5. Точність як стандарт та якість продукції.
6. Нові технології на основі поточного виробництва.
7. Розвиток стандартизації, що підвищує якість і дозволяє швидко й без зайвих витрат переходити на нові види продукції.
8. Конвеєр, який рухається, із глибоким поділом праці на безліч операцій.
9. Постійне вдосконалювання управління. Не бути залежним від людини та її слабкостей.

У перші роки на автомобільному заводі Форда робітник супроводжував машину протягом усього технологічного процесу, міняючи за необхідності робоче місце при установці нових складальних вузлів. У серпні 1913 р. Г. Форд запропонував нову технологічну концепцію: робітники залишаються на своїх робочих місцях, а автомобіль повільно пересувається по конвеєру. Час на складання автомобіля істотно скоротився, праця робітників стала більш продуктивною. Це дозволило Форду в 1918 р. продавати свою машину всього за 290 доларів. Вартість аналогічного автомобіля конкурентів становила 2100 доларів.

Форд реалізував принцип єдності цілей адміністрації й робітників: прибуток - премія, що дозволило значно інтенсифікувати працю й платити робітникам не 2, а 5 доларів за день.

Зараз конвеєрні лінії застосовуються досить широко під час виробництва будь-якої масової, навіть найскладнішої продукції. Концепція стандартизації й автоматизації виробництва глибоко вплинула на характер праці й на управління виробництвом у цілому.

Однак використання конвеєра потребувало вузької спеціалізації праці, і робітник був приречений закручувати тільки десяток гайок на одному й тому самому вузлі день у день. Монотонність, одноманітність праці і як наслідок - падіння престижності такої роботи потребували продовжити пошуки кращої організації управління.

**Школа людських відносин (М.П.Фоллетт, З.Мейо). Розвиток науки поведінки (Д. Мак-Грегор, А. Маслоу).** Школа людських відносин - важливий етап розвитку науки управління в період з 1930 р. по 1950 р. Представники цієї школи розглядали людський фактор як основний елемент ефективності управління, а кожне підприємство - як соціальну систему.

**Мері Паркер Фоллетт (1868-1933)** визначила управління виробництвом як "забезпечення виконання робіт за допомогою інших осіб" і, крім удосконалювання технологічних процесів, робила акцент саме на ролі особистості в ефективності виробництва. Хронологічно Фоллетт належала до епохи наукового управління; проте за своєю філософією й переконаннями - була однією з засновниць школи людських відносин у менеджменті. Вона мала знання в обох галузях і була сполучною ланкою між двома епохами.

Основні елементи концепції управління, визначені М.Фоллетт такі:

*Елемент 1.* Участь робітників в управлінні організацією. Мері Паркер Фоллетт однією з перших висунула ідею участі робітників в управлінні, тому що саме вони реалізують отримані накази й повинні відчувати себе безпосередніми учасниками впровадження управлінського рішення й розвивати в собі почуття не тільки індивідуальної, а й колективної відповідальності. Колективна відповідальність починається на рівні департаментів, відділів, працівникам яких потрібно надавати групову відповідальність. Коли ваші співробітники відчують себе партнерами по бізнесу, то вони підвищують якість своєї праці, зменшують витрати матеріалів і часу. І роблять це не внаслідок якогось золотого правила, а через спільність своїх інтересів з менеджерами. На думку М. Фоллетт, такий підхід не є домовленістю типу ти мені - я тобі, а щирим почуттям з боку робітників і менеджерів у прагненні до загальної мети. Вона допускала, що в минулому була проведена штучна межа між тими, хто управляє, та їхніми підопічними. У реальності ж такої межі немає, і всі члени організації, що прийняли на себе відповідальність за роботу на будь-якому рівні й ділянці, вносять свій внесок у спільну працю.

*Елемент 2.* Ідея конструктивного конфлікту й інтеграційної єдності в бізнесі. М. Фоллетт розвинула ідею конструктивного конфлікту й інтеграційної єдності в бізнесі. Оскільки домінування й компроміс тільки поглиблюють конфлікт та в кінцевому результаті приводять до подальшої марної боротьби, інтеграція є кращим способом вирішення конфліктів у бізнесі. М. Фоллетт визначала, що будь-який конфлікт інтересів може бути вирішений одним із чотирьох шляхів: 1) добровільне підпорядкування однієї сторони; 2) боротьба й перемога однієї сторони; 3) компроміс; 4) інтеграція.

Перші два варіанти, як вважає М. Фоллетт, не можуть бути визнані прийнятними, тому що обидва утягують використання чинності або влади, щоб досягти переваги. Компроміс також є марним, оскільки він тільки відкладає вирішення суперечки і тому не задовольняє обидві сторони. Інтеграція містить у собі пошук рішення, що задовольняє обидві сторони без компромісу або переваги.

*Елемент 3.* Інтеграційна ідея в розвитку понять авторитету і влади. В умовах, коли одні віддають накази, а інші їх виконують, досягти інтеграції досить складно. Ролі боса й підлеглого створюють бар'єри, що перешкоджають розпізнавати спільність інтересів. Щоб подолати це, Фоллетт пропонувала ввести деперсоналізацію наказів і замінити підпорядкування законом ситуації: Людина не повинна віддавати накази іншому, а обидва мають погодитися з тим, що вимагає ситуація. Пояснення закону ситуації ґрунтувалося на науковому менеджменті в змісті тейлоровського функціонального менеджменту, що вимагало підпорядкування фактам, вивчення яких, а не воля людини мали бути основою наказу. М. Фоллетт вважала, що влада й відповідальність - це ілюзія, побудована на неправильному сприйнятті влади. На індивідуальному рівні людина відповідає за роботу, а не перед людиною (менеджером). На рівні департаменту



відповідальність за роботу несуть усі виконавці разом з менеджером, який поєднує в собі всі індивідуальні в групову відповідальність. Глава організації також несе сукупну відповідальність за об'єднання всієї міждепартаментальної роботи.

*Елемент 4.* Досягнення цілей організації за допомогою координаційних і контрольних зусиль. М. Фоллетт вважає, що не можна впровадити контроль в організації доти, поки немає єдності й кооперації між усіма її ресурсами - матеріальними й людськими. Будь-яка ситуація виходить із-під контролю, якщо не погоджені інтереси. Основа контролю закладена в саморегулювальних і самоврядних індивідах і групах, які визнають спільні інтереси і контролюють виконання своїх завдань у досягненні цілей. Менеджер не контролює окремих елементів, а контролює складні взаємозв'язки, контролює не людей, а ситуації. Яким чином досягається така конфігурація? Мері Фоллетт звертається до нової філософії контролю, за якою функція контролювання - це: скоріше контроль подій, ніж людей; скоріше співвідносний контроль, ніж той, що перекриває всі функції та структури. Кожна ситуація породжує свій контроль, тому саме факти, що складають ситуацію, й взаємодія різних груп у ситуації визначають відповідну поведінку. Багато ситуацій занадто складні для ефективного централізованого контролю вищим щаблем ієрархії. Тому контроль повинен здійснюватися в різних структурних елементах. Це переплетення й співвідношення ґрунтувалося на координації, яку М. Фоллетт бачила як:

1. Координацію як взаємозв'язок всіх факторів ситуації.
2. Координацію як прямі контакти всіх відповідальних працівників.
3. Координацію на ранніх стадіях виробничого процесу.
4. Координацію як постійний процес.

Це основні чотири фундаментальні принципи організації, з яких можна зробити висновок, що організування - це контроль.

*Елемент 5.* Визначення типу лідерства в координаційній організації. Останньою гранню філософії бізнесу Фоллетт був тип лідерства, що дозволяє діяти всій її системі. Основним завданням лідера є визначення мети організації. Лідер повинен переконати своїх співробітників у тому, що ними має бути досягнута не його, а загальна мета, породжена бажаннями і діяльністю групи. Найкращий лідер - це той, хто просить людей служити не йому, а загальному результату. Такий лідер має не послідовників, а чоловіків і жінок, що працюють із ним. Мета й цілі компанії повинні бути інтегровані з цілями окремих працівників і груп, а це потребує вищого стандарту лідерства. Лідер залежить не від наказів і слухняності, а від майстерності в координації, визначенні цілей. Теоретичні дослідження М.Фоллетт знайшли своє підтвердження в практичних результатах, отриманих Е. Мейо (1880-1949). Таким чином, було сформовано "поведінкову школу", що вивчала поведінку людини у виробничому середовищі й залежність продуктивності праці від стану виконавця.

Знамениті Хотторнські експерименти проводилися в американській компанії "Вестерн електрик". Спочатку йшлося про саме рутинне дослідження, ціль якого полягала в з'ясуванні того, яким чином освітленість робочого місця, тривалість перерв впливають на продуктивність праці окремих робітників. Відповідно до поставленого завдання була відібрана група з шести осіб, над якою проводилися експерименти. При поліпшенні освітленості робочих місць продуктивність праці з цілком зрозумілих причин зросла. Але подальні результати зрозуміти було важко. Після того, як освітленість стали знижувати, продуктивність праці продовжувала збільшуватися. На основі традиційного підходу з позицій тейлоризму це пояснити було не можливо, тому було зроблено припущення, що на продуктивність впливають інші фактори. Для їх виявлення на другому етапі експерименту, що проводився з групою збирачів реле, його умови трохи змінили. Групі була надана більша свобода, скорочений робочий день, можливість робити додаткові перерви в роботі. Природно, що такі умови привели до зростання продуктивності. При скасуванні ж цих пільг продуктивність залишилася на колишньому рівні.

Це вже не можна було пояснити ніякими особливо сприятливими умовами праці і причину потрібно було шукати в іншому, а саме - у формуванні колективу, організованої соціальної групи з особливими внутрішніми відносинами, успіх діяльності якої зумовлений не тільки особистим внеском кожного, а й взаємним впливом її членів. Щоб ґрунтовніше вивчити цей вплив, було проведено додатковий експеримент. На ділянці з виробництва банківської сигналізації було встановлено, що найбільш досвідчені працівники не тільки не відриваються від групи, прагнучи більше заробити, а навпаки - сповільнюють свій темп, пристосовуються до тих, хто працює повільніше, щоб не бути порушниками загального

ритму й не створювати загрози для благополуччя інших. Одночасно ті, хто працювали відносно повільніше, намагалися підтягтися й максимально збільшити свою продуктивність. Стало зрозуміло, що будь-яка організація являє собою щось більше, ніж просту сукупність людей, які виконують загальні завдання. Вона виявилася ще й складною соціальною системою, де окремі особистості й групи людей взаємодіють за принципами, далекими від формальних.

Показовим став експеримент, проведений Е. Мейо в 1923-1924 рр. на текстильній фабриці у Філадельфії. Щорічна плинність кадрів на прядильній ділянці цієї фабрики становила 250 %, а продуктивність була значно нижча, ніж на інших ділянках. Причому ніякі матеріальні стимули не могли виправити ситуацію. У результаті спеціальних досліджень Мейо дійшов висновку, що причинами цього є організація праці, яка виключає можливість спілкування про престижність професії. Однак після введення двох десятихвилинних перерв для відпочинку, положення відразу змінилося: плинність робочої сили різко знизилася, а продуктивність зросла.

Відкриття Мейо, пов'язане із проведенням Хотторнських експериментів, деякі дослідники відносять до найзначніших і масштабніших за всю історію менеджменту. Їх сутність полягає в тому, що соціальні й психологічні фактори значно більше впливають на продуктивності праці, ніж фізичні. Звичайно, за умови, що сама його організація є раціональною й ефективною. У результаті цих досліджень Е. Мейо сформулював такі принципи менеджменту:

1. Індивіди мають унікальні потреби, мету, мотиви.
2. Позитивна мотивація вимагає, щоб з робітниками поводитись як з особистостями.
3. Особистісні й сімейні проблеми робітника можуть несприятливо вплинути на продуктивність праці.
4. Обмін інформацією між людьми має важливе значення, а ефективна інформація є вирішальним фактором управління. Навіть висока заробітна плата далеко не завжди веде до зростання продуктивності й досягнення бажаних для менеджерів цілей. У той же час, люди дуже чуйні до добрих почуттів до себе, турботу з боку керівництва, й будуть трудитися продуктивно навіть при незмінній заробітній платі.

Погляди Е. Мейо та його послідовників одержали свій подальший розвиток у працях Дугласа Мак-Грегора. Він проаналізував діяльність виконавця на робочому місці й виявив, що керівник може контролювати такі параметри:

1. Завдання, які одержує підлеглий.
2. Якість виконання завдання.
3. Час одержання завдання.
4. Очікуваний час виконання завдання.
5. Кошти для виконання завдання.
6. Колектив (оточення), в якому працює підлеглий.
7. Інструкції, отримані підлеглим.
8. Переконавання підлеглого в посильності покладених на нього завдань.
9. Надання відповідної винагороди за успішну роботу.
10. Розмір винагороди за проведену роботу.
11. Рівень залучення підлеглого в коло проблем, пов'язаних з роботою.

Усі ці фактори тією чи іншою мірою впливають на працюючого й визначають якість та інтенсивність його праці. На основі цих факторів Мак-Грегор сформулював два різних підходи до управління, які назвав теорією X і теорією Y. **Теорія X** припускає, що людина споконвічно не любить працювати й буде уникати роботи, тому її необхідно змушувати працювати насильно, примушувати до праці погрозами. Людина ледача, боїться відповідальності, позбавлена честолюбства, в неї відсутнє бажання самореалізації. Вона прагне до спокійного життя, уникає відповідальності й турбує її тільки особиста безпека. Керівники повинні примушувати людей працювати, вимагати скрупульозного виконання посадових інструкцій, ретельно контролювати весь хід трудового процесу й впливати на працівників погрозою строгих санкцій. Ворожість до праці в людей настільки сильна, що їй важко перебороти покаранням або грошовою винагородою. У своїх експериментах і висновках Д. Мак-Грегор доводить помилковість побудови моделі трудового процесу відповідно до теорії X, що полягає у відсутності яких-небудь високих моральних стимулів. Її недоліком є орієнтація лише на матеріальну винагороду, точне дотримання регламентів, посадових інструкцій і чітку формалізацію організаційної структури. Водночас, потрібно зауважити, що методи управління персоналом у рамках теорії X мають свої переваги. Авторитарне

керівництво забезпечує виконання більшого обсягу робіт, у більш стислий термін. Але при цьому важко розраховувати на оригінальність рішень, творчу ініціативу, більше того - загрозово росте агресивність у взаєминах з керівником і між членами колективу. У впровадженні в керівництва за теорією Х у колективах спостерігається загальна атмосфера сторожкості й тривоги, що може привести до конфліктних, некерованих ситуацій.

Теорія Y ґрунтується на таких засадах: робота для людини так само природня, як гра; зовнішній контроль - не єдиний спосіб об'єднання зусиль для досягнення цілей організації. Людина може здійснити самоврядування й самоконтроль, служачи цілям, до яких вона відчуває схильність; схильність формується як результат нагород, пов'язаних з досягненням цілей; середня людина прагне до відповідальності, а її бажання уникнути відповідальності - це тільки результат минулого розчарування, спричинений поганим керівництвом. Середня людина наділена високим рівнем уяви й винахідливості, які рідко використовуються в сучасному житті, що веде до розчарування людини й перетворює в супротивника організації.

Якщо теорія Х втілює чисто авторитарний стиль управління, то теорія Y є демократичним стилем управління й допускає делегування повноважень, поліпшення взаємин у колективі. Управління персоналом, засноване на концепції теорії Y, має раціональнішу матеріальну й психологічну основу. Працівник досягає особистих цілей успішніше, якщо застосування його творчих здатностей сприятиме досягненню стратегічних цілей колективу, якщо зовнішній управлінський контроль трансформується в природний самоконтроль і самоорганізацію. Праця є природною потребою людини, і еволюція людських відносин, заснована на підвищенні рівня освіти й розвитку сучасної техніки, сприяє гуманізації суспільства.

Теорія Y опирається на віру в моральний потенціал людини. Вона припускає, що людина працюватиме добре, якщо вона вдоволена не тільки своїм заробітком, а й своїм місцем і роллю в трудовому процесі. Співробітника не потрібно змушувати трудитися, загрожуючи покаранням. Відданий цілям своєї організації, він буде готовий на активну співпрацю, проявляючи при цьому ініціативу й творчість. Важливо підтримувати й розвивати ініціативу виконавця. Якщо організація не змогла одержати бажаних результатів, то в цьому винуваті не виконавці, а незадовільна організація робіт або поганий менеджер. Мудрий менеджер зобов'язаний піклуватися про своїх співробітників, цінувати їх і вірити їм. Тоді цілі співробітника й самої організації збігаються ("принцип інтеграції"), співробітникам будуть створені умови для задоволення своїх високих потреб: свобода вибору, довіра й повага.

Узагальнюючи, можна сказати, що теорія Х відповідає авторитарному, а теорія Y - демократичному стилю управління. На перший погляд, розумність теорії Y цілком очевидна, але життя таке багатогранне, складне, що іноді менеджер зовсім свідомо застосовуватиме теорію Х, і його рішення залежатиме від багатьох факторів: конкретних умов роботи, особливостей трудового колективу, строків виконання роботи, типу завдання (постійне або разове), його важливості й т.д. Таким чином, розподіл підходів до управління на Х та Y чисто теоретичний, а на практиці має місце комбінація різних стилів управління.

**Абрахам Маслоу** (Abraham Harold Maslow 1908-1970) народився в Брукліні (штат Нью-Йорк) у 1908 р., вчився на психологічному факультеті Висконсинського університету й був спочатку стипендіатом Карнегі в коледжі, що готував викладачів коледжів, потім ад'юнкт-професором психології в Бруклінському коледжі. У середині тридцятих років ХХ ст. він приступив до роботи над тим, що стало основною працею його життя, книгою "Motivation and Personality" ("Мотивація й особистість"), опублікованої в 1954 р. Як пише сам Маслоу, "мені хотілося синтезувати холистичний, динамічний і культурний підходи, які були популярні в молодих психологів того часу. Я почував глибинний взаємозв'язок між цими підходами й сприймав їх як окремі аспекти єдиного всеохоплюючого цілого" (Maslow, 1954). В 1943 р. він опублікував дві праці: "Вступ до теорії мотивації" і "Теорія людської мотивації", де сформулював позитивну теорію мотивації, зумовлену ним як "узагальнено-динамічну". Між 1947 і 1949 р. Маслоу залишив академічну кар'єру й організував Maslow Cooperaage Corporation, вирішивши зайнятися власним бізнесом. Проте він зберіг свої академічні зв'язки й продовжував публікувати статті в науковій періодиці й у цей період. Повернувшись до академічної діяльності, він став спочатку ад'юнкт-професором, потім - повним професором і керівником кафедри в масачусетському університеті Brandeis. А. Маслоу висловив припущення, що людська поведінка визначається широким спектром потреб. Він розбив ці потреби на

п'ять категорій і розташував їх у визначеній ієрархії. В основі цієї ієрархії лежали самі насущні потреби (їжа, вода, житло), а на вершині - більш високі індивідуальні запити (визнання, самовираження).

За Маслоу людина - це "тварина, що постійно чогось хоче". Коли потреби найнижчого рівня задоволені хоча б частково, людина починає рухатися до задоволення потреб іншого і не обов'язково наступного рівня ієрархії. Усе, що необхідно для підтримки життя, - їжа, одяг, житло - об'єднується в категорію фізіологічних потреб. Перш ніж людина зможе переслідувати якісь інші цілі, їй необхідно задовольнити ці основні потреби. В даний час більшість людей, що працюють і одержують зарплату, цілком спроможні задовольнити свої фізіологічні потреби, тому запити вищих рівнів стають усе більш сильним мотиваційним чинником. Наприклад, коли людина має достатню кількість предметів першої необхідності, вона ринеться застрахуватися від можливих втрат. Така потреба в безпеці і подібні їй можуть бути задоволені завдяки достатньо високій заробітній платі, що дозволяла б робити заощадження, а також завдяки системам медичного і соціального страхування та програмам пенсійного забезпечення і гарантій зайнятості.

Над потребою в безпеці знаходиться бажання людей спілкуватися, любити і бути любимими, відчувати почуття приналежності до колективу. Як показали дослідження Хоторна, ці соціальні потреби можуть бути для робітників більш важливі, ніж потреби фінансові. Люди також мають потребу у визнанні - їм необхідно відчуття цінності своєї особистості як невід'ємної частини єдиного цілого. Крім того, вони потребують поваги, що ґрунтується на досягненнях у змаганні з іншими людьми. Всі ці потреби тісно пов'язані з поняттям статусу, що означає "вагу" або "важливість" людини в очах оточуючих. Можливість задоволення таких потреб може бути потужним мотивуючим чинником у роботі.

А. Маслоу визначив потребу в самовираженні як "бажання стати більшим, ніж ти є, стати всім, на що ти спроможний". Ця потреба - найвищого порядку, і задовольнити її найскладніше. Люди, що "добираються" до цього рівня, працюють не просто заради грошей або щоб справити враження на інших, а тому, що усвідомлюють значимість своєї роботи і відчують задоволення від самого її процесу.

Ієрархія Маслоу - дуже зручний засіб класифікації людських потреб, проте було б помилкою сприймати її як якусь жорстку схему. Зовсім не обов'язково, щоб потреби кожного рівня були цілком задоволені (а іноді це і неможливо), перед тим як у людини з'являться "вищі" спонукання. Насправді в кожний конкретний момент людиною рухає цілий комплекс потреб.

**Наука управління або кількісний підхід (1950 - по теперішній час).** Математика, статистика, інженерні науки й пов'язані з ними галузі знання внесли істотний вклад у теорію управління. Першим їх почав застосовувати Фредерік У. Тейлор, засновник наукового методу при аналізі роботи. Але до Другої світової війни кількісні методи використовувалися в управлінні недостатньо. **Школа менеджменту, в основу якої покладені кількісні дослідження (А. Рассел, С. Бір, А. Гольберген, Л. Клейн,)** сформувалася в 50-ті роки ХХ ст. й активно розвивається. Її становлення пов'язано з розвитком математики, статистики, інженерних наук та інших споріднених з ними галузей знань. Характерною особливістю школи є використання спеціальних моделей, методів кількісного аналізу. Такий підхід особливо важливий під час ухвалення рішення в умовах невизначеності, коли ситуація потребує оцінки кількох альтернатив. Наукові результати школи сприяли поглибленню розуміння складних управлінських проблем, усвідомленню необхідності запровадження комплексного підходу до управління.

#### **Використані джерела інформації:**

Баєва О. В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

[https://pidruchniki.com/1781040937372/meditsina/menedzhment\\_u\\_galuzi\\_ohoroni\\_zdorovya](https://pidruchniki.com/1781040937372/meditsina/menedzhment_u_galuzi_ohoroni_zdorovya)

Коленько С. Г. Менеджмент у сфері культури і мистецтва [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

[https://stud.com.ua/42663/menedzhment/menedzhment\\_u\\_sferi\\_kulturi\\_i\\_mistetstva](https://stud.com.ua/42663/menedzhment/menedzhment_u_sferi_kulturi_i_mistetstva)

Теорія мотивації за А. Маслоу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://osvita.ua/vnz/reports/psychology/29109/>

### **ТЕМА 3. Менеджмент культурно-мистецької сфери.**

Найважливішими сферами суспільного розвитку українського соціуму є три: політична, економічна і культурна. Цим зумовлені і три головні види соціального управління: соціально-політичний менеджмент (індустріально-державне

управління); соціально-економічний менеджмент (управління матеріальним виробництвом); соціально-культурний менеджмент (управління духовним виробництвом).

За цих умов радикальне реформування суспільства, його трансформація та модернізація потребують удосконалення всіх видів соціального управління, зокрема й управління культурно-мистецькою сферою, якій належить особливе місце в нашому суспільстві. По-перше, культура виявляє стан морального здоров'я соціуму, економічних і політичних свобод, його духовний потенціал. По-друге, завдяки культурі поєднуються традиції і досвід минулого з сьогоденням, окреслюються тенденції майбутнього розвитку. Саме культура здатна не тільки активізувати, а й гальмувати суспільні процеси, гармонізувати їх під час трансформацій. По-третє, українська культура зосереджує цінності, норми та ідеали, які відіграють конструктивну й регулятивну роль у суспільстві. По-четверте, культура сприяє формуванню цілісного способу життя, продукує спільні для націй цінності, символи й смисли, які зберігають і розвивають національну ідентичність. По-п'яте, в умовах глобалізації лише цілісна, різноманітна вітчизняна культура здатна протистояти нівеляційним, дегуманізуючим впливам глобального маскульту. Для цього слід уточнити сутність і специфіку поняття менеджменту культури і мистецтва, виявити чинники, які впливають на цей процес, здійснити порівняльний аналіз механізмів управління культурою в тоталітарному та демократичному суспільствах; проаналізувати особливості менеджменту культурно-мистецької сфери в сучасній Україні, визначити його політико-ідеологічні детермінанти, оцінити стратегічні і тактичні напрями управління культурою у процесі подальшої демократизації українського суспільства. Осмислюючи сутність менеджменту культурно-мистецької сфери як управлінського процесу, слід відзначити, що в сучасній науковій думці передусім не розмежовані поняття «управління» і «менеджмент». Незважаючи на те, що термін «менеджмент» є аналогом «управління», поширена думка про їх нетотожність, оскільки поняття «управління» є дещо ширшим за «менеджмент».

**Менеджмент культурно-мистецької сфери** (від лат. management – управління) розглядають як процес планування організації, мотивації, контролю та координації, спрямований на досягнення певної мети у соціокультурній діяльності за допомогою професійно підготовлених до цього фахівців.

*Менеджмент СКД – це спеціально організоване управління галуззю культури і закладами, що складають її систему, для досягнення визначеної цілі і підвищення ефективності як системи в цілому, так і її окремих елементів. При цьому, під керуванням ми розуміємо процес планування, організації, керівництва, мотивації і контролю роботи співробітників організації для досягнення визначених цілей.*

Важливо зазначити, що, як масове явище в галузі загальної теорії управління, менеджмент постав унаслідок здійснення управлінської революції на заході у 60–80-х роках ХХ ст. Як складова соціального управління, сучасна парадигма менеджменту культурно-мистецької сфери передбачає, по-перше, активне впровадження як науковоаналітичних підходів в управлінні, так і стратегічного цільового управління; по-друге, посилення централізованого державного управління в регулюванні духовно-культурних відносин, а водночас – посилення регіонального, муніципального управління і самоврядування; по-третє, формування дієвої системи добору, підготовки і використання професійних управлінських кадрів. Формування менеджменту культурно-мистецької сфери в сучасних умовах здійснюється на інших засадах, ніж це було за радянського часу. Насамперед, управління більше спирається на саморозвиток та активність громадян, на ідеологічний плюралізм, консенсус і толерантність як запоруку раціональної і творчої участі громадян у соціокультурному житті суспільства. Управління за цих обставин набуває іншого змісту – замість силової адміністративної регламентації культурних процесів воно спрямоване на підтримку культури, а це потребує не лише активного осмислення, а й зміни його стилю, культури управління загалом. Реформування системи управління галуззю культури, створення механізму правової регламентації втручання держави у культурні процеси, формування правової та економічної бази для діяльності недержавних культурних інституцій, розвиток ринкових структур у багатьох секторах культури – це головні напрями менеджменту культурно-мистецької сфери.

Менеджмент культурно-мистецької сфери є органічною складовою державного управління, він спирається на певну методологію (від грецьк. *Metodas* – шлях, спосіб пізнання, *logos* – вчення, слово), яка містить, з одного боку, систему найзагальніших принципів, положень і методів як основу наукових знань з управління культурно-мистецькою сферою, а з іншого, – сукупність прийомів, способів і процедур дослідження механізму управління.

Менеджмент у культурно-мистецькій сфері здійснюється відповідно до загальних функцій управління: по-перше, – планування, у процесі якого визначається і деталізується мета функціонування та розвитку усієї культурно-мистецької інфраструктури, поетапність і терміни реалізації та розподілу ресурсних можливостей; по-друге, – формування структури органів державної влади та органів місцевого самоврядування, закладів культури тощо, а також забезпечення всім необхідним для їх нормальної роботи (персоналом, матеріалами, обладнанням, фінансовими ресурсами і т. д.). У межах функції планування важливо чітко визначити роль державних установ та організацій у культурній діяльності, мету і завдання, стратегію діяльності, що забезпечить основу для ефективної структури; по-третє, – мотивація, у процесі якої здійснюється спонукання й активізація працівників культури до результативної діяльності і досягнення мети. Шляхом матеріального і морального стимулювання працівників культури, збагачення змісту їх праці створюються необхідні умови для виявлення їхнього творчого потенціалу та подальшого розвитку; по-четверте, контроль, під час якого на основі спостереження, перевірки всіх сторін діяльності, обліку й аналізу оцінюються кількісні та якісні показники результатів діяльності державних установ, організацій, закладів культури. Нарешті, функція координування, яка передбачає об'єднання і гармонізацію дій із досягнення організаційних цілей (узгоджена робота всіх підрозділів культурної інфраструктури шляхом раціональних зв'язків – комунікацій – між ними).

У теорії менеджменту культурно-мистецької сфери ключове значення мають основні методологічні принципи (вихідні положення) – **об'єктивність та історизм**. Принцип об'єктивності спрямовує дослідження на осмислення об'єктивних закономірностей, тенденцій, які визначають процеси культурно-мистецького розвитку. Актуалізується система чинників як позитивних, так і негативних. Об'єктивність духовно-культурних знань передбачає, що процес їх здобуття відповідає реальній дійсності, законам пізнання, незалежним від людини. Об'єктивність наукових висновків ґрунтується на доказовості наукових фактів. Принцип історизму вимагає осмислення процесу управління культурно-мистецькою сферою у конкретно-історичних обставинах, у взаємозв'язку усіх його суб'єктів. Важливо оцінювати генезис його історичних моделей, зміст їх структурних компонентів, еволюцію і тенденції розвитку.

Менеджмент культурно-мистецької сфери є цілеспрямованою й упорядкованою взаємодією між суб'єктом та об'єктом. **Суб'єктами** тут постають: держава в особі уповноважених органів виконавчої влади; територіальні громади в особі органів місцевого самоврядування; працівники культури; заклади культури, а також підприємства, установи й організації усіх форм власності – статутами (положеннями) яких передбачено провадження діяльності у сфері культури тощо, – наділених державно-владними повноваженнями. Суб'єкти забезпечують реалізацію інтересів певної соціальної спільноти (народу, верстви, нації, етнічної групи); кожен із них має певні функції, які відображають загальносистемний поділ праці; відповідно до специфіки державних органів, суб'єкти управління мають спільні й відмінні ознаки за рівнем і формами організованості; кожен із суб'єктів управління набуває загальносистемної ознаки, перебуваючи лише в межах системи управління та взаємовідносин із відповідними об'єктами чи іншими суб'єктами цієї системи, або з іншими системами управління.

**Об'єктом менеджменту є структурована цілісна культурно-мистецька сфера**, яка функціонує під спрямовуючим впливом суб'єктів з метою досягнення загальних цілей системи управління: упровадження програмно-цільового методу управління, принципів прозорості, публічності, системності, ефективності, інноваційності. Система менеджменту охоплює: по-перше, культурну діяльність спільнот і груп, які є носіями духовно-культурних уявлень, цінностей, стилів і норм поведінки, споживачами і виробниками культурних благ; по-друге, інституційна структура (культурно-освітні і культурно-дозвіллієві установи та організації, формальні і неформальні творчі об'єднання, спілки, рухи тощо), у межах якої розгортаються культурно-мистецькі процеси в українському суспільстві загалом; по-третє, галузі культури, які функціонують на професійних та аматорських засадах – художня література, кінематограф, театральне, музичне, хореографічне, пластичне, образотворче та декоративно-ужиткове мистецтво, архітектура, фотомистецтво, дизайн, народна творчість тощо. Сюди ж слід віднести такі галузі культури, як охорона культурної спадщини, архівна та бібліотечна справа, книговидавництво, створення і розповсюдження фонограмної та аудіовізуальної продукції, художньо-мистецька освіта, спеціальна культурно-мистецька освіта, міжнародні культурні зв'язки тощо. Об'єкти управління культурно-мистецькою сферою мають такі ознаки: закріплення їхнього правового статусу у спеціальних правових актах; тісне й органічне поєднання як управлінських функцій, так і функцій виробництва

культурної продукції та надання культурно-мистецьких послуг; надання широкої сфери самостійної культурної діяльності на основі саморегулювання; визначення функціональної підпорядкованості об'єктів-організацій вищим органам; забезпечення об'єктам гарантій участі у вирішенні завдань на всіх рівнях управління тощо. Менеджмент культурно-мистецької сфери як складова державного управління має такі ознаки: організаційний та виконавчо-розпорядчий характер діяльності; у процесі реалізації управлінської діяльності здійснюються функції держави у культурно-мистецькій галузі; забезпечується його функціонування уповноваженими на те суб'єктами управління; є підконтрольним та підзаконним; має державно-владний характер. Арсенал дослідницьких засобів та інструментів теорії менеджменту культурномистецької сфери можна розподілити на три групи: загальнологічні методи (абстрагування, аналогії, класифікації); теоретичні методи (системний аналіз, структурнофункціональний аналіз, ситуативний підхід, історичний підхід, діалектичний метод; гіпотетично-дедуктивний метод, порівняльний метод тощо); емпіричні (біхевіористичні) методи: конвент-аналіз документів та інформаційних потоків; експеримент; анкетне опитування і т. д. Осмислюючи сутність менеджменту, слід звернути увагу на те, що на стан і перспективи розвитку механізму управління в культурній сфері впливають такі фактори: по-перше, загальносвітові тенденції розвитку менеджменту; по-друге, динаміка соціокультурних реалій українського суспільства, зумовлена трансформаційними процесами; по-третє, масове застосування новітніх інформаційно-комунікаційних технологій. Науковці розглядають менеджмент культурно-мистецької діяльності як складову єдиної системи державного управління, на яку покладено завдання контролю та правового, а в межах чинного законодавства – й адміністративного регулювання міжкультурних відносин. У структурі культурно-мистецького менеджменту, який здійснює контрольні-регулятивні функції у сфері суспільних відносин, виділяють, із певною мірою умовності, кілька рівнів впливу на сферу його компетенції. Насамперед, це стратегічний рівень на вищому законодавчому та виконавчому рівнях держави (Президент, Парламент, Кабінет Міністрів). Другий рівень, тактичний, який включає розробку конкретних методів, заходів, підходів та засобів реалізації ухвалених рішень. Цим займаються відповідні структури у Кабінеті Міністрів та в центральних урядових установах, передусім Міністерство культури і туризму України. Нарешті, третій рівень – це місцеве управління, на якому відбувається власне реалізація державної культурно-мистецької політики в регіонах та відстежуються результати виконання попередніх завдань, доручень, рішень тощо. Ця робота здійснюється регіональними підрозділами органів державного управління. Аналізуючи згідно із Конституцією України (ст. 75–119) сутність менеджменту у культурно-мистецькій сфері, доцільно охарактеризувати стратегічні й тактичні завдання, які вирішують державні структури на кожному із зазначених рівнів. Так, Президент України зосереджує зусилля на визначенні переліку центральних органів виконавчої влади, їх повноважень у реалізації державної культурної політики України, призначає на подання Прем'єр-міністра України керівників цих органів; нагороджує осіб, які здійснили значний внесок у розвиток культурно-мистецької сфери; забезпечує фінансову підтримку найкращих мистецьких колективів. Верховна Рада України, як вищий законодавчий орган, формує політикоправові засади державної політики у сфері культури, економічні й соціальні гарантії її реалізації, визначає систему соціального захисту працівників культури; забезпечує юридичні гарантії культурних прав громадян, контролює їх дотримання; затверджує, у межах Державного бюджету України, обсяги фінансування культури і мистецтва; визначає переліки законів та організацій культури, об'єктів культурної сфери, які підлягають роздержавленню чи приватизації. Кабінет Міністрів України втілює державну культурну політику, забезпечує дотримання культурних прав громадян органами державної влади та управління, розробляє й виконує, затверджує програмні документи з державної культурної політики, забезпечує їх здійснення; розробляє пропозиції щодо фінансування і здійснює фінансування цієї сфери після затвердження відповідних програм та проектів Верховною Радою України, затверджує соціальні нормативи забезпечення населення закладами культури та культурними послугами відповідно до цих нормативів. На центральному рівні менеджменту діють центральні органи виконавчої влади, обов'язок яких – брати участь у формуванні державної культурної політики шляхом розробки концептуальних напрямів, прогнозів, проектів, цільових державних програм розвитку культури і мистецтв, законопроектів, пропозицій щодо змін і нормативи забезпечення населення закладами культури та культурними послугами, які затверджуються Кабінетом Міністрів України. Центральні органи виконавчої влади здійснюють контроль за їх дотриманням, розробляють пропозиції щодо правових, організаційних, фінансових зобов'язань держави і місцевого самоврядування та щодо базової мережі закладів



загальнодержавного значення, контролюють виконання зазначених зобов'язань, здійснюють керівництво закладами, підприємствами й установами культури, які належать до сфери управління центральних органів виконавчої влади, у межах повноважень, визначених законодавством України. – управління їхнім майном, засновують і ліквідовують відповідні заклади, підприємства та установи, затверджують положення про їхню діяльність, визначають напрями наукових досліджень у культурно-мистецькій сфері тощо.

У структурі менеджменту культурно-мистецької політики особливо важлива роль належить Міністерству культури і туризму України. Це головний орган у системі центральних органів виконавчої влади із забезпечення, проведення державної політики у сфері культури, туризму, а також державної мовної політики. Його першорядними завданнями є: 1) участь у формуванні та забезпеченні реалізації державної політики у сфері культури, туризму, діяльності курортів, а також державної мовної політики; 2) участь у формуванні та реалізації державної політики із захисту суспільної моралі; 3) координація здійснення центральними органами виконавчої влади заходів з питань, які належать до його компетенції; 4) сприяння створенню умов для задоволення національно-культурних потреб громадян України та українців, які проживають за межами України, збереженню і популяризації культурних надбань українського народу, здійснення міжнародного співробітництва з питань, які належать до компетенції Міністерства. Водночас, в оприлюдненому висновку Ради Європи «Культурна політика України – оцінка міжнародних експертів» підкреслюється: оскільки загальноєвропейські тенденції і моделі торкнулися України, то перед Міністерством культури сьогодні стоять нові виклики. Необхідно переглянути стратегічну мету і повноваження Міністерства культури та інших державних і урядових органів, відповідальних за повноваження та створення умов для розвитку культури, у широкому розумінні, а не просто управляти культурою. Це завершить розпочатий «демонтаж» офіційної державної культури радянського зразка. Підсумовуючи, підкреслимо, що зміну стратегічної мети можна лаконічно висловити англійською – як перехід від Ministry of Culture (міністерства культури) до Ministry for Culture (Міністерство для культури), яке створює клімат, середовище та умови, у яких культура може розквітати, а не безпосередньо створює культуру як таку чи управляє нею. Міжнародні експерти акцентували на тому, що виконувати свою роль у європейській країні XXI ст. Міністерству культури необхідно таким чином: а) мати відповідну стратегію, в) відповідати новим сприйняттю та очікуванню, с) відмовитись виконувати роль пострадянського «органу», який опікується культурною і виділяє кошти. Міністерству слід уникати, щоб його сприймали як «орган фінансування» чи, принаймні, мінімізувати цю свою роль, адже суворі економічні реалії перехідної доби не дають йому можливості мати бюджет, необхідний для задоволення таких очікувань. Нова його роль, якщо Міністерство її сприймає, має позначитись на організаційній структурі, якою передбачено горизонтальні й вертикальні зв'язки у виробленні культурної політики і в роботі загалом. За такої ролі Міністерства його основні функції можуть охоплювати: підтримання ефективних зв'язків з іншими міністерствами та відомствами, робота яких впливає на культуру; моніторинг та координування участі Міністерства в роботі над законодавством, яке впливає на культуру; співпрацю з парламентським комітетом з питань культури для моніторингу, доопрацювання чи просування законопроектів; підтримання ефективної культурної політики та забезпечення її регулярного перегляду; моніторинг потреб та координування навчальної роботи; налагодження механізму збирання, аналізу й оприлюднення статистики культури; виявлення та просування «кращих практик» та нових моделей; визначення потреб Міністерства у проведенні досліджень.

#### **Використані джерела інформації:**

Антонюк О. В. Менеджмент культурно-мистецької сфери [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://docplayer.net/58420963-Menedzhment-kulturno-mistECKoyi-sferi.html>

Організація державного управління у сфері культури [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://lawbook.online/administrativnoe-pravo-ukrainyi/organizatsiya-derjavnogo-upravlinnya-sferi-52506.html>

#### **ТЕМА 4. Предметне поле й функціональне призначення культури.**

У сучасній літературі з філософії, культурології, етнографії та антропології склався своєрідний парадокс: з одного боку, для цих наукових дисциплін поняття "культура" є ключовим, а з іншого — змістовні уявлення про культуру ще



досить далекі від чіткості, визначеності й однозначності. У цьому зв'язку не є винятком і соціологічна наука. Тільки в одному з американських довідників із соціології міститься понад 400 визначень поняття "культура".

Загалом термін "культура" може означати "царину духу". Це поняття може також означати визначений тип свідомості або поведінки людей, скажімо, культура "гуманітаріїв" чи культура "технократів". Це досить значуще за своєю сутністю слово ми часто-густо застосовуємо повсякденно як синонім чогось гарного, цінного та безумовно позитивного. Спочатку слово "культура" означало спосіб обробки землі (від лат. *cultura* — обробляти, вирощувати, доглядати). Перехід від цього вузького розуміння змісту культури до ширшого, що відбувся у європейській суспільній свідомості в XVII-XVIII ст., має принципове значення, оскільки саме з цього періоду культура стає центральним поняттям європейської соціальної думки. Водночас більш усталене розуміння культури як деякої протилежності природі, "натурі" спостерігалось вже в епоху Просвітництва.

Саме в цей історичний період поняття "культура" одержало два тлумачення: природа розглядається як вихідний стан, далекий від досконалості, а культура як шлях або засіб досягнення цієї досконалості, чи навпаки, природа — ідеал гармонії, а культура — штучне утворення, що несе в собі перекрученість, усілякі вади тощо. З цим пов'язана й відома суперечка між соціальними мислителями Руссо і Вольтером. Перший вважав, що культура псує людину: досконалість дана їй від природи, а подальше втручання культури гнітить людину, спотворює, послабляє стосунки, а головне — вносить у них неправду. Вольтер займав іншу позицію: історія людства починається з деякого дикого стану, і саме культура "олюднює" людину. Обидва ці погляди на культуру мали насамперед певні наслідки щодо створення соціологічної моделі суспільства. У Руссо — це суспільство рівних, в основі якого лежать мінімальні потреби його членів. У Вольтера — це суспільство, в якому існує своєрідний культ багатства, як матеріального, так і духовного. При цьому становище членів суспільства не примусово-одноманітне, а залежне від їхніх індивідуальних здібностей і талантів. Аналіз показує, що до кінця XVIII ст. негативні аспекти культури практично не акцентуються, а сама культура розуміється як інструмент, за допомогою якого людина піднімається, переборює свою природну обмеженість.

У XX ст. під культурою стали розуміти не тільки художньо-творчий процес (мистецтво), а насамперед звичаї, традиції, цінності, погляди, що існують у суспільстві, тобто всю сферу соціального саморозуміння людини. Звідси підвищений інтерес до вдосконалювання як зовнішніх умов людського існування, так і внутрішньої природи самої людини. Розкриваючи зміст поняття "культура", сучасні дослідники, як правило, ототожнюють її із сукупністю норм, цінностей, ідеалів, що виконують функцію соціальної орієнтації людей у суспільстві. Під культурою вони розуміють специфічний спосіб організації і розвитку людської життєдіяльності, представлений у продуктах матеріальної і духовної праці, в сукупності соціальних норм та інститутів, у духовних цінностях. Культура розглядається як система взаємозв'язків людини і природи, людини і суспільства, людини і людини.

Таким чином, термін "культура" на сучасному етапі став розумітися і як сукупність цінностей (духовних і матеріальних), і як жива людська діяльність щодо їх створення, поширення і збереження. Водночас вона являє собою всю сукупність небіологічних (тобто набутих), а також неприродних аспектів життя людей, що є основною рисою, яка відрізняє їх від тварин. Особливість культури як однієї із соціальних підсистем полягає в тому, що на основі аналізу культурного життя суспільства стало можливим виявити різноманітні загально-соціологічні параметри, визначити підходи і розробити найважливіші засоби, обґрунтувати зміну парадигм соціального пізнання.

У сучасному суспільстві створена і функціонує складна, високорозвинена система духовного виробництва, яка забезпечує продукування, поширення і споживання культурних цінностей, їх зберігання і передачу. Вона впливає на виробничу, економічну, соціальну і політичну сферу людського життя, в свою чергу, перебуваючи під їх впливом. Практична значущість системи духовного виробництва для сучасного суспільства проявляється в тому, що у всіх країнах сучасного світу держава керує культурними процесами як за допомогою відповідного законодавства, так і з використанням фінансових, економічних, адміністративних і політичних засобів. У сучасних країнах існують закони, які регламентують діяльність системи освіти та науки, роботу засобів масової інформації, охорону культурної спадщини, охорону авторських прав як у сфері науково-технічної, так і художньої творчості. Законодавчо регламентується право окремої людини і груп людей на задоволення їх культурних потреб. Розвинені держави щорічно направляють значну частину коштів державного бюджету на фінансування освіти, науки, проектно-конструкторських досліджень, на

підтримку державних установ культури (музеїв, театрів, архівів, бібліотек, сховищ, консерваторій, концертних залів), охорону і реставрацію пам'яток культури.

Необхідно також підкреслити, що узагальнивши близько 150 дефініцій культури, американські антропологи А. Кребер і К. Клакхон виокремили три основні характеристики, на які звернули увагу більшість дослідників:

- 1) культура — це те, що відрізняє людину від тварин, те, що властиво тільки людському суспільству;
- 2) культура — це те, що не передається біологічно, а досягається навчанням; культура не детермінована особливостями людини як виду, а створена власне нею; культура протилежна природі;
- 3) культура передається за допомогою символічних форм (мови, творів мистецтва, виробів, інструментів тощо), що пов'язані з ідеями.

Слово "культура", таким чином, можна вживати узагальнено, стосовно до культури взагалі. Однак це слово використовується і на позначення конкретного культурного організму, який має свою специфіку, свою індивідуальну структуру (у цьому разі говорять про українську, англійську, японську культуру тощо). Іноді цей термін використовують також у вузькому значенні — на позначення вищого ступеня культури. Так, будь-який людський колектив має свою культуру, однак з точки зору зовнішніх спостерігачів він може мати потребу в додатковій аккультурації, тобто насадженні (нав'язуванні) того, що ці спостерігачі розуміють під культурою.

Унаслідок цього в сучасному суспільствознавстві вирізняють кілька наукових підходів до розгляду сутності та змісту культури:

- 1) із семіотичної точки зору (семіотика — наука про знаки) культура може бути визначена як небіологічна знакова система, за допомогою якої передається соціальний досвід. Вказівка на небіологічний характер тут необхідна, оскільки семіотика вивчає і біологічні знакові системи (наприклад, симптоми у медицині);
- 2) із соціологічної точки зору культура є соціальним інститутом, що забезпечує системність і сталість суспільства;
- 3) із аксіологічної точки зору (аксіологія — наука про цінності) культура розглядається як світ цінностей, який являє собою ієрархію змістів та ідеалів, що поділяються всіма членами певного співтовариства;
- 4) із діяльнісної точки зору культура визначається як сукупність "технологій", які виробляються і використовуються людиною для досягнення певних цілей. Такі технології додають діяльності людини особливої спрямованості, а також цілісності.

Водночас існує й інша класифікація підходів до визначення змісту культури:

1. З позицій символізму (Т. Парсонс, К. Гирц), елементами культури насамперед є символи, що опосередковують людину зі світом (ідеї, вірування, ціннісні моделі тощо).
2. З позицій функціоналізму (Б. Малиновський, А. Раткліфф-Браун), кожний елемент культури виконує якусь функцію — задовольняє певні людські потреби. Інакше кажучи, всі елементи культури розглядаються з погляду того, яке місце вони посідають у цілісній культурній системі. Система культури — це характеристика соціальної системи. У "нормальному" стані соціальні системи самодостатні, врівноважені, гармонічні. Саме з погляду цього "нормального" стану й оцінюється функціональність елементів культури.
3. З позицій адаптивно-діяльнісного підходу (Е. Маркарян), культура являє собою спосіб діяльності, а також систему механізмів небіологічного характеру, що стимулюють, програмують і реалізують адаптивну і перетворювальну діяльність людей.

Культура як система понять, цінностей та оцінок значною мірою визначає те, як бачить світ людина, яка є її носієм. Для більш предметного уявлення цієї ідеї було введено поняття культурної картини світу, що відрізняється від наукової картини світу. Культурна картина світу містить всю сукупність соціального досвіду, набутого певним народом упродовж всієї історії свого існування. Культурна картина світу може вважатися сьогодні поняттям, що узагальнює всі наукові підходи, які застосовуються при вивченні сутності та змісту категорії "культура".

Виходячи із викладеного можна визначити основні функції культури (тобто сукупність її ролей), які вона відіграє у функціонуванні та розвитку сучасного суспільства. Основними серед них є такі:

- 1) людинотворча, або гуманістична функція культури — полягає у розвитку творчого потенціалу людини в усіх формах її життєдіяльності;

2) гносеологічна, або пізнавальна функція культури — полягає в тому, що культура є основним засобом пізнання і самопізнання суспільства, соціальної спільноти, групи й окремої людини;

3) кумулятивна функція культури — спрямована на накопичення і збереження соціального досвіду, отриманого культурою в результаті взаємодії індивідів усередині культури і взаємодії з іншими культурами. Існування цієї функції дає змогу визначити культуру як особливий засіб передавання соціальної інформації;

4) інформаційна функція культури — полягає у трансляції соціального досвіду, що до того ж забезпечує зв'язок часів — минулого, теперішнього і майбутнього;

5) комунікативна функція культури — пов'язана із передаванням повідомлень під час спільної людської діяльності, яка також передбачає трансляцію соціального досвіду (в тому числі і між поколіннями); це функція соціального спілкування, завдяки якій забезпечується адекватність взаєморозуміння між людьми;

6) нормативно-регулююча або управлінська функція культури — полягає в тому, що культура є важливим інструментом соціального управління поведінкою людини в суспільстві. Адже суспільство за допомогою культури створює орієнтири для людських дій і систему контролю за цими діями;

7) ціннісно-орієнтаційна функція культури — задає певну систему координат або своєрідну "карту життєвих цінностей", в яких існує і на які орієнтується людина у процесі суспільної життєдіяльності;

8) інтегруюча функція культури — забезпечує цілісність самої культури, усвідомлення цієї цілісності індивідами, що належить до неї. Ця функція здійснюється за рахунок створення системи знань, цінностей і норм, що є гарантом стабільності функціонування соціальних систем.

Усі перелічені функції дають можливість визначити культуру як механізм ціннісно-нормативної інтеграції соціальних систем.

Як уже зазначалося, культура в широкому сенсі охоплює всі досягнення людської цивілізації, в тому числі й матеріального характеру: сучасні машини і технології, знаряддя праці, будівлі, споруди тощо. При цьому об'єкти матеріальної культури цікавлять соціологію лише тоді, коли вона досліджує різноманітні аспекти взаємодії людей з оточуючим їх середовищем, тобто соціальні аспекти економічної (виробничої) діяльності або проблематики. Головна увага в соціології приділяється насамперед дослідженню проблем функціонування і розвитку культури в суспільстві як складної соціальної системи, яка за допомогою знаково-символічних, ціннісно-пізнавальних та синтетичних елементів спрямовує, координує та регулює соціальну діяльність людей. Фактично системоутворюючі елементи культури є одночасно і проявами її численних форм та видів, які суттєво впливають на розвиток сучасного суспільства. До основних елементів культури як соціальної системи належать такі:

1. Цінності — це визнані всім суспільством або більшістю його членів уявлення про те, до яких цілей повинна або може прагнути людина, або до чого вона прагнути не може (наприклад, десять християнських заповідей).

2. Норми — це правила і стандарти поведінки, яких має дотримуватися людина, якщо вона розподіляє систему цінностей культури. Норми підтримуються певними санкціями, тобто покараннями за їх порушення або нагородами за їх якісне виконання. Відповідно санкції можуть бути як негативними, так і позитивними.

3. Звичаї — це усталені схеми (патерни) поведінки, обов'язково на рівні культури загалом. Їх можна охарактеризувати як культурні звички.

4. Етикет — це сукупність правил поведінки по відношенню до інших людей, що охоплює особливі традиції, ритуали і норми, які були вироблені суспільством або його частиною і можуть мати релігійне, філософське чи якесь інше обґрунтування; як правило, етикет характерний для вищих прошарків суспільства.

5. Традиції — це сукупність елементів культурної спадщини, які передаються із покоління в покоління і є цінністю в межах цієї культури.

6. Мова — це сукупність знаків і символів, що використовується членами суспільства для здійснення комунікацій, а також в рамках вторинних моделюючих систем (в художній літературі, поезії, ритуальних текстах тощо). Мова являє собою систему, що відбиває і підтримує картину світу, характерну для цієї культури, а також забезпечує відповідний соціальний контроль, оскільки норма взагалі не може існувати, якщо вона не виражена мовою.

7. Обряди — це сукупність колективних людських дій, що втілюють у собі певні уявлення і цінності конкретного суспільства і викликають у всіх носіїв цієї культури аналогічні почуття; такі почуття носять, як правило, колективний характер.

8. Ритуали — це сильно стилізовані та ретельно сплановані набори жестів і слів, які виконуються особами, підготовленими та вибраними для цього. Ритуали наділені особливим символічним значенням. Вони досить поширені у релігійній, політичній (наприклад, підписання міжнародних угод) і навіть побутовій сферах (ритуал шлюбу, посвячення у студенти, отримання паспорта тощо).

9. Церемонії — це послідовні дії, що мають символічне значення і присвячені святкуванню будь-яких знаменних подій або дат, функція яких полягає в урочистому підкресленні особливої цінності для суспільства чи будь-якої соціальної групи подій, що відзначаються (коронування — це яскравий приклад важливої для суспільства церемонії).

10. Уподобання — це звичаї, що мають матеріальне значення. До цієї категорії, як правило, входять такі форми поведінки людей, що властиві тому чи іншому суспільству і мають моральну оцінку. У багатьох суспільствах вважається аморальним ходити голим по вулицях (хоча це дозволяється робити у своїй домівці), ображати літніх людей, бити жінку, кривдити слабшого, знущатися над інвалідами. Узагалі, що саме вважати моральним, залежить від рівня культури певного суспільства. Особливою формою уподобань є табу.

11. Табу — це абсолютна заборона, що накладається на будь-яку дію, слово, предмет тощо. Це явище було особливо поширене у традиційному суспільстві. Табу охороняло людей в архаїчному суспільстві від небезпеки, пов'язаної з доторканням до трупу або із вживанням отруєної їжі. У сучасному суспільстві табу накладається, наприклад, на кровозмішення, канібалізм, осквернення могил тощо.

12. Закони — це різновид уподобань. Вони є нормою поведінки, які оформляються парламентським або урядовим документом, тобто підкріплюються політичним авторитетом держави і вимагають обов'язкового виконання. Розрізняють два види законів: звичаєве та формальне право. Звичаєве право — це сукупність неписаних правил поведінки в до-індустріальних суспільствах, що санкціоновані державою. Із звичаєвого права поступово виникли формальні юридичні закони, що закріплюються конституцією — основним політичним законом країни. Порушення законів несе за собою кримінальні покарання, найсуворішим з яких є смертна кара. За допомогою законів суспільство захищає найвищі цінності: життя людини, державну таємницю, людські права і гідність, власність, мораль тощо.

Таким чином, на підставі основоположних елементів культури як соціальної системи — цінностей, норм, уподобань, законів, традицій, звичаїв, обрядів, ритуалів, мови, табу тощо — кожний народ розвиває інші аспекти культури: мистецтво, науку, філософію, ідеологію, літературу, політику, фізичну культуру, дозвілля тощо.

Необхідно також зазначити, що при соціологічному дослідженні культури розрізняють культурну статику і культурну динаміку. Культурна статика — це внутрішня будівля культури, тобто певна сукупність елементів, що її конституують, і зв'язків між ними. А культурна динаміка, у свою чергу, описує ті зміни, яких зазнає культура при поширенні у часі (історичний аспект) або у просторі (розширення культури, збільшення числа її носіїв).

Водночас термін "культура" можна використовувати і на позначення конкретного й унікального в культурному організмі та його відмінності від інших. Так, українська культура значно відрізняється від англійської, німецької, французької та іншої культури. Кожній культурі, таким чином, притаманні індивідуальні риси, що виявляються в результаті культурних контактів. Однак, як вважає переважна більшість дослідників, у кожній культурі є деякі подібні елементи, що можуть бути названі культурними універсалами. Культурні універсали — це такі риси, норми, властивості, традиції, звичаї, що притаманні всім культурам незалежно від того, на якій стадії історичного розвитку вони перебувають, а також у якому місці земної кулі вони локалізуються. Американський соціолог Джордж Мердок ще у 50-х роках ХХ ст. описав такі культурні універсали, як значущість розбіжностей між людьми за віком, використання натільних прикрас, спорт, космологія, ворожіння, танці, декоративне мистецтво, залицяння та інші культурні феномени (він виокремив понад 70 культурних універсалій).

Виділяють два крайніх підходи щодо розгляду культурних універсалій:

- 1) релятивізм, в основі якого лежить принцип: "Кожну культуру потрібно сприймати виходячи з її цінностей і норм";
- 2) етноцентризм заснований на принципі: "Моя культура — краща, а інші — гірші".

За суб'єктом або носієм культури виділяють культуру суспільства загалом або культуру нації, класу, інших соціальних груп (демографічних, територіальних тощо) чи культуру окремої особистості.

За функціональною роллю культуру можна поділити на загальну (актуальну), необхідну кожному членові того чи іншого суспільства, і спеціальну (професійну), необхідну людям тієї чи іншої професії. При цьому жорстко встановлених та чітко фіксованих меж між загальною і професійною культурами немає.

За походженням (або генезою) виділяють такі форми культури, як народну, що виникає певною мірою стихійно і не має конкретного "персоніфікованого" автора (наприклад, фольклор); елітарну культуру, яка створюється інтелігенцією, професіоналами, тобто в якій завжди можна чітко встановити авторство; масову культуру, що має величезну аудиторію та доступна для всіх верств населення.

Виокремлюють також такі види культури як домінуюча культура, субкультура та контркультура. Домінуюча культура — це культура, яку поділяють більшість членів того чи іншого суспільства і яка є антонімом контркультури. Субкультура — це культура, сформована в тій чи іншій соціальній групі, в тому чи іншому співтоваристві. Контркультура — це сукупність культурних норм, цінностей, способів комунікації і т. ін., що вироблена членами певної соціальної групи (класу) на протигагу загальноприйнятим нормам і цінностям. обов'язковою ознакою контркультури завжди є її опозиційність у суспільстві.

У соціології розрізняють також культуру духовну і культуру матеріальну.

Матеріальна культура — це предмети ремесел, виробництва, техніка, технології, споруди, знаряддя праці тощо, тобто артефакти (все, зроблене руками людини).

Духовна культура (тобто нематеріальна культура) містить у собі все те, що не має безпосереднього матеріального субстрату, але виражається лише опосередковано у продуктах матеріальної культури: мова, ідеологія, знання, цінності, звичаї тощо.

Розподіл на матеріальну і духовну культуру є найбільшою мірою умовним, крім того, існує ціла низка начебто "наскрізних" типів культур: екологічна, фізична, економічна, політична і т. ін.

За своїм характером і "цільовим призначенням" культура буває також релігійною і світською.

Велике значення для розвитку і функціонування культури мають також і якісні зміни в науці і технологіях, що відкривають нові можливості для виробництва і поширення культурних цінностей. Тут можна виділити три якісних стрибки: 1) поява писемності, що дало змогу зберігати здобутки культури й обмінюватися ними; 2) винахід друкарства, завдяки якому різко збільшився обсяг поширення культурної продукції; 3) сучасні досягнення науки і техніки (телебачення, відео- і звукозапис, голографія, інформаційні системи і технології, нові матеріали в архітектурі та ін.).

Технічне оснащення спочатку породжувало лише райдужні надії. Здавалося, що завдяки могутнім технічним засобам культура може набагато раніше, а також глибше й ефективніше соціалізувати людину. Але основні очікування "культурного злету" виявилися поки що не реалізованими. Мало того, соціологи встановили, що культура людини у сучасному суспільстві все більше починає втрачати свою цілісність, стає "мозаїчною". Найголовнішу роль у створенні сучасної "картини світу" пересічної людини відіграє сьогодні те, що вона прочитає на афіші, побачить у кінотеатрі чи по телебаченню, дізнається з газет або довідається із розмов з колегами по службі та сусідами.

Науково-технічна революція на сучасному етапі суспільного розвитку стимулювала широке поширення саме масової культури.

Сутність масової культури, таким чином, полягає в тому, що вона створюється переважно для споживання. Головна її функція — розважально-компенсаторна. Це культура, позбавлена внутрішнього джерела розвитку і функціонує на основі соціального замовлення. Вона є масовою за обсягом, тобто за охопленою аудиторією, і за часом, тобто виробляється постійно, щоденно. У масовій культурі одержує гіпертрофоване вираження одна зі сторін культури — адаптивна, причому в полегшеному, поверхневому варіанті. У результаті масова культура перетворюється в особливий вид бізнесу. При цьому вона не стільки споживається людиною, скільки споживає саму людину, заслоняючи від неї і заступаючи їй інші пласти культури. Типовим прикладом масової культури можуть бути нескінченні телевізійні серіали, так звані мильні опери.

Масова культура, таким чином, модифікується з урахуванням специфічних характеристик різних соціальних груп. При цьому змінюються і способи її впливу: вона не тільки стає більш вибірковою, технічно досконалою, винахідливою, а й використовує механізм статусного споживання як основний інструмент. Так, купівля тих або інших речей зумовлена не стільки їх технічними характеристиками і розумінням їх функціональності, скільки розумінням престижності та значущості.

Якщо справжня і масова культури різняться своїми цілями і цінностями, то відносно панівної у суспільстві культури виділяють ще субкультуру та контркультуру, тобто культури різних соціальних груп: вікових, професійних, територіальних, поселенських і т. ін.

Останніми роками соціологи багато уваги приділяють вивченню молодіжної субкультури.

На думку багатьох соціологів, субкультурна активність молоді залежить від низки чинників: 1) від рівня освіти. У осіб з низьким рівнем освіти, наприклад в учнів ПТУ, вона значно вище, ніж у студентів вищих закладів освіти; 2) від віку. Пік субкультурної активності припадає на 16-17 років, а в 21-22 роки вона помітно падає; 3) від місця проживання. Рухи неформалів характерніші для міста, ніж для села, тому що саме місто із його великою кількістю соціальних зв'язків дає реальну можливість вибору тих або інших цінностей і форм поведінки.

Необхідно також зазначити, що субкультура, яка перебуває у стані відкритого конфлікту, тобто явної конфронтації стосовно пануючої культури, називається контркультурою. Цей термін належить американському соціологу Т. Роззаку, який увів його для характеристики молодіжних рухів Заходу 60-х років ХХ ст. Інакше кажучи, контркультура — це комплекс або набір норм і цінностей будь-якої соціальної групи, що різко суперечать нормам і цінностям, панівним у суспільстві, частиною якого є ця група. На сьогоднішній день контркультура це: а) тип протестуючого світовідчуття; б) альтернативний стиль життя, опозиційний панівному; в) антитрадиційні форми художньої творчості.

Ураховуючи внутрішню неоднорідність культури як соціального явища, соціологи зробили спробу створити багаторівневу модель, за якою сутнісна розмаїтість культурних змін зумовлена розмаїттям "викликів" до культури з боку суспільства, що постійно змінюється. Як свідчать аналіз і практика ринкових перетворень, уже явно можна виокремити кілька тенденцій.

1. Деідеологізація культури і ліквідація державної монополії на культуру.
2. Приватизація і комерціалізація культури.
3. Зростання інтересу до минулої культурної спадщини, в тому числі до релігії і церкви.
4. Виокремлення національних культур і використання їх як інструменту політики, як засіб завоювання довіри виборців.

5. Посилення культурно-комунікативної апатії, послаблення інтересу до читання на користь візуальних, видовищних форм (телебачення, відео), різке зменшення рівня відвідуваності кінотеатрів, музеїв, бібліотек, картинних галерей тощо.

6. Особливу тривогу викликає стан української мови, який можна розглядати як індикатор культури. Він організує характер і спосіб сприйняття реальності. За кілька десятиліть в українській мові відбулися глибокі зміни, що призвели до зниження рівня грамотності, поширення офіційного суржика, зростання лихослів'я і широкого вживання "матірнього змащення" у повсякденній мові.

Таким чином, вивчення місця і ролі культури в суспільному житті, закономірностей її розвитку має велике практичне значення. Підвищення культурного рівня населення є необхідною передумовою соціально-економічного зростання української держави.

Врахування культурного контексту побуту клієнта, його уподобань у світі культурних цінностей є важливою умовою ефективної допомоги, особливо тим, хто переживає екзистенційну кризу (кризу сенсу життя), неузгодженість життєвих орієнтацій і реального соціального становища. Соціальним працівникам також доводиться зважати на стиль і спосіб життя соціальних груп, які відрізняються своїм культурно-освітнім рівнем. Знання із соціології культури є особливо корисними в залученні до соціальної роботи представників закладів культури (бібліотекарів, музейних працівників, артистів тощо), які допомагають раціонально використовувати благотворний вплив мистецтва у соціальній реабілітації індивідів, груп, громад.

На думку видатного російсько-американського соціолога П. Сорокіна, в основі кожної культури лежить особливий світогляд. Відповідно до їх різних видів П. Сорокін виокремлює чотири типи соціокультурних суперсистем: 1) почуттєвий тип, коли світоглядні установки спираються на почуттєве пізнання світу; 2) умоглядний тип, заснований на інтуїції; 3) ідеалістичний тип, що включає в себе і почуття, й інтуїцію; 4) еклектичний тип культури. Кожному з перших трьох типів світогляду відповідають три види істини: почуттєва, духовна (інтуїція) і раціональна. До нижчих рівнів культурних систем, за П. Сорокіним, належать мова, етикет, релігія, мистецтво, наука.

Кожній світоглядній суперсистемі відповідає визначений тип культури. На думку П. Сорокіна, існує два основних і два проміжних типи культури.

1. У ідеаціональній культурі (першому з основних типів) світовідчуття спрямоване на надчуттєве і надрозумове збагнення Абсолюту, яке засновано на панівних у суспільстві ідеях. Прикладом такої культури, за П. Сорокіним, є європейське Середньовіччя, культура брахманської Індії, лаоїстська і буддійська культури, грецька культура VIII-VI ст. до н. е.

В ідеаціональній культурі сприйняття і пізнання світу здебільшого здійснюється за допомогою одкровення, інтуїції, містичного досвіду. Раціональне пізнання відкидається, людина не довіряє своєму розуму, більше думає про кінець світу, ніж про природний порядок речей і можливості перетворення дійсності.

2. Для почуттєвої культури характерні сенсорність, тобто увага переноситься переважно на почуттєво відчутні предмети, емпіричний досвід, світськість і відповідність земному світу. Для почуттєвої культури характерне сприйняття світу за допомогою слуху, зору, дотику і нюху. Причому досвід виступає єдиним критерієм істини, а раціональне пізнання світу абсолютизується. З цього періоду починає швидко розвиватися технічне і природничо-наукове знання, виникає індуктивна філософія.

3. Ідеалістична культура, що належить до перехідних типів, характеризується тим, що значення ідей і почуттєво відчутних предметів стає рівноправним, відбувається начебто гармонічне злиття двох типів світогляду в єдине ціле (прикладом ідеалістичного типу у європейській культурі можуть бути епохи античності та Відродження).

4. Еклектична культура передбачає протистояння почуттєвих та національних елементів світовідчуття. Між двома основними культурними типами, на думку П. Сорокіна, може бути реалізований або ідеалістичний, або еклектичний тип культури. У них обидва основних види світосприймання представлені або в гармонійній єдності (ідеалістичний тип), або у фрагментарному, еклектичному накопиченні і протистоянні один одному.

Державні соціальні нормативи у сфері обслуговування закладами культури - це встановлені законами та іншими нормативно-правовими актами норми і нормативи, що визначають мінімально достатню кількість закладів для забезпечення потреб людини у культурних послугах.

Державні соціальні нормативи у сфері обслуговування закладами культури забезпечать:

- визначення соціальної гарантії громадян України на задоволення культурно-інформаційних та дозвіллевих потреб, вільний розвиток особистості;
- єдиний підхід до визначення норм забезпеченості населення закладами культури;
- визначення видатків Державного бюджету України та місцевих бюджетів на утримання культурної сфери і соціальний захист працівників;
- гарантований мінімум послуг, що надаються закладами культури безоплатно;
- встановлення показників якості надання культурних послуг.

Культура як об'єкт управління є специфічною сферою суспільного життя, що зумовлюється існуванням таких різноманітних її сторін, властивостей і граней, які не допускають жорсткої впорядкованості чи регламентування. Об'єктом державного управління є сфера культури, яка забезпечує створення, збереження, поширення і засвоєння духовно-культурних цінностей, що становлять культурний здобуток людини і суспільства. Зазначена сфера потребує певного регулювання, підтримки та проведення відповідної політики державою, тоді як творчі процеси, якщо вони не суперечать загальнолюдським цінностям, нормам суспільної моралі, мають відбуватися вільно, за власними законами.

Нині в українській державі культурна сфера перебуває у важкому, кризовому стані. Суттєвою проблемою залишається забезпечення доступу населення до культурно-мистецьких цінностей. Відчутно посилюються процеси



духовної деградації суспільства. У зв'язку із цим актуальним стає переосмислення державної політики у сфері культури з метою забезпечення необхідних умов для підтримки вітчизняної культури як основи прогресивного розвитку суспільства.

Кардинальні зміни в культурній сфері, зумовлені демократичними й ринковими перетвореннями, сприяли виникненню різноманітних суб'єктів культурної діяльності - закладів, організацій, підприємств і осередків культури, заснованих як на державній, так і на недержавній формах власності, підвищенню активності творчих спілок, національно-культурних товариств, громадських організацій, зацікавлених в оновленні культурно-мистецького життя, відродженні традицій вітчизняної культури. За цих обставин збільшилася кількість суб'єктів політики держави у сфері культури, виникла потреба в пошуку нових підходів до організації і здійснення державного управління. Особливого значення набуває формування такої моделі управління, яка б ґрунтувалася на встановленні конструктивного діалогу та тісній співпраці між органами державної влади і управління й громадськістю, їх взаємодії у вирішенні питань культурного розвитку, що відповідає специфіці культурної сфери, особливостям її розвитку, і є важливим в умовах становлення громадянського суспільства в Україні.

У сучасному суспільстві створена і функціонує складна, високорозвинена система духовного виробництва, яка забезпечує продукування, поширення і споживання культурних цінностей, їх зберігання і передачу. Вона впливає на виробничу, економічну, соціальну і політичну сферу людського життя, в свою чергу, перебуваючи під їх впливом. Практична значущість системи духовного виробництва для сучасного суспільства проявляється в тому, що у всіх країнах сучасного світу держава керує культурними процесами як за допомогою відповідного законодавства, так і з використанням фінансових, економічних, адміністративних і політичних засобів. У сучасних країнах існують закони, які регламентують діяльність системи освіти та науки, роботу засобів масової інформації, охорону культурної спадщини, охорону авторських прав як у сфері науково-технічної, так і художньої творчості. Законодавчо регламентується право окремої людини і груп людей на задоволення їх культурних потреб. Розвинені держави щорічно направляють значну частину коштів державного бюджету на фінансування освіти, науки, проектно-конструкторських досліджень, на підтримку державних установ культури (музеїв, театрів, архівів, бібліотек, сховищ, консерваторій, концертних залів), охорону і реставрацію пам'яток культури.

У ХХІ ст. як ніколи раніше виявив себе величезний інноваційний потенціал культури, здатної докорінно змінювати життя людей. У першу чергу це пов'язано з науково-технічною культурою. За оцінкою фахівців, сучасний науково-технічний прогрес призводить до того, що кожні 5-6 років відбувається зміна поколінь техніки. Це означає, що відповідним чином повинні змінитися професійні знання і навички людей, їх спосіб життя, потреби. Разом з тим, з'ясувалася і величезна небезпека стихійного розвитку культури, використання досягнень людської творчості у вузько корисливих інтересах, для створення нових інструментів і форм пригноблення людини. Тому одним з найважливіших завдань фахівців у галузі культури, широкої громадськості, керівників держави є вироблення і проведення продуманої культурної політики, тобто політики в сфері культури, яка визначає цілі культурного розвитку, основні принципи, методи і засоби регулювання культурних процесів у сучасному суспільстві.

Ґрунтовний аналіз фактологічного матеріалу, результатів соціологічного дослідження, нормативно-правових документів, літературних джерел дав змогу виявити основні тенденції розвитку сучасної соціокультурної ситуації в суспільстві: деідеологізація культури; свобода творчої діяльності; поглиблення інтеграції вітчизняної культури в європейський і світовий культурний простір; зменшення участі держави в підтримці культурної сфери в нових ринково-економічних умовах; погіршення матеріального стану закладів, установ, організацій культури; збільшення розриву в рівні культурного розвитку між окремими регіонами держави; поширення масової культури низької якості; комерціалізація культури і мистецтва тощо.

#### **Використані джерела інформації:**

Культура як соціальний феномен [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://studopedia.su/4\\_50469\\_ponyattya-kulturi-v-sotsiologii.html](https://studopedia.su/4_50469_ponyattya-kulturi-v-sotsiologii.html)

Лукашевич М.П., Туленков М.В. Соціологія. Базовий курс [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://studfile.net/preview/5647951/page:26/>

Соціологія культури [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://um.co.ua/1/1-1/1-124300.html>



## **ТЕМА 5. Основні напрями оптимізації державної політики у сфері культури**

Напрями реформування державного управління у сфері культури в умовах реалізації адміністративної реформи в Україні - це, передусім, децентралізація управління, що передбачає чітке розмежування управлінських функцій між центральними, регіональними і місцевими органами державної влади і управління за умови надання більших можливостей щодо формування і здійснення політики у сфері культури всім суб'єктам культурно-мистецького життя на регіональному і місцевому рівнях і визнання цих рівнів головними, такими, на яких регулюється культурне життя. Розуміння соціальної роботи як допомоги поширене і серед зарубіжних дослідників. Так, австрійська академія соціальної роботи пропонує розглядати соціальну роботу як специфічну форму допомоги з боку суспільства у вирішенні соціальних потреб і конфліктів, викликаних індивідуальними або соціальними причинами, розв'язати які люди самі не в змозі.

Наголошується на тому, що децентралізація державного управління у сфері культури має здійснюватися на основі послідовної демократизації всієї системи управління. У зв'язку з цим видається доцільним систему державного управління у сфері культури замінити на громадсько-державне управління, в якому головну роль відіграватиме громадськість: громадські, недержавні організації - творчі спілки, фонди, асоціації діячів мистецтв, національно-культурних центрів тощо. В такій моделі управління громадським структурам належатиме пріоритет у розробці державної політики і прийнятті управлінських рішень, а органи державної влади і управління залишатимуться виконавцями рішень, прийнятих демократичним шляхом. Відзначається, що суттєвою перевагою громадсько-державного управління у сфері культури є залучення до управлінської діяльності максимальної кількості громадян, підвищення зацікавленості суспільства в проблемах розвитку культурної сфери, сприяння реалізації конституційного права особистості на участь у державному управлінні, що значно прискорює його демократизацію.

Найближчою перспективою для системи державного управління у сфері культури в Україні передбачається максимальне впровадження елементів державно-громадського управління. У такій моделі управління важливу роль мають відігравати органи державної влади і управління, які покликані ініціювати співпрацю з громадськістю щодо формування і реалізації державної політики у сфері культури і перетворити її на плідне партнерство. Таке твердження особливо актуальне в сучасних умовах. Підкреслюється, що українська громадськість поки що не є рівноцінним партнером для державних структур і найближчим часом буде неспроможна виконувати таку функцію. Це зумовлюється слабкою розвиненістю громадських структур, "третього сектора" в Україні, відсутністю нормативно-правової бази, яка б регламентувала діяльність громадсько-державних структур у сфері культури, недостатністю подібного досвіду роботи, недовірою громадян до органів влади, що значно обмежує участь громадськості в управлінських процесах. І тільки поступово, в процесі набуття досвіду співпраці державними і громадськими структурами, поглиблення демократизації управління у сфері культури стане можливою трансформація державно-громадської моделі управління у громадсько-державну.

Упровадження державно-громадської моделі управління передбачає, що питання формування і здійснення державної політики у сфері культури, а також регіональної культурної політики доцільно передати сформованим демократичним шляхом державно-громадським органам управління на всіх рівнях. У них громадську частину становлять представники різних суб'єктів культурного життя, незалежні від державних структур, які на громадських засадах здійснюють управлінську діяльність.

У сучасних умовах в Україні культура не стала пріоритетним напрямом державної політики. Політична і управлінська еліта поки що недооцінює важливої ролі культури в процесах державотворення, розвитку всіх сфер суспільного життя, у формуванні інтелектуального потенціалу суспільства. Свідченням цього є відсутність цілісної концепції розвитку вітчизняної культури, належної законодавчо-нормативної бази культурної сфери, здійснення бюджетної політики фінансування культури за залишковим принципом.

Успішному здійсненню державної політики у сфері культури значно перешкоджає обмеженість фінансових ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей, і низька ефективність їх використання. Існуючі принципи, методи і форми бюджетного фінансування культурної сфери, підходи до нього не відповідають її потребам. Водночас позабюджетний механізм фінансування є малорозвиненим, що зумовлюється нерозробленістю відповідної

нормативно-правової бази, яка б стимулювала благодійну, меценатську діяльність і сприяла залученню інвестицій у сферу культури.

У незалежній українській державі разом із реорганізацією всієї системи виконавчої влади відбувається трансформація державного управління у сфері культури. Розпочато створення нової нормативно-правової бази, що регламентує управлінську діяльність відповідних органів, здійснюється реорганізація Міністерства культури і мистецтв України, пошук нових форм і методів управління. Водночас нові організаційно-управлінські відносини формуються повільно. Це зумовлюється як суперечливими соціально-економічними, політичними процесами в сучасному суспільстві, що ускладнює поєднання адміністративних методів державного управління з ринковими механізмами, так і недоліками організаційно-управлінського характеру. Органи державного управління у сфері культури залишаються структурно недосконалими й відмежованими від культурних потреб та інтересів громадян. Зміст їх управлінської діяльності неадекватний вимогам нової соціокультурної реальності. Поки що не вдалося встановити конструктивний діалог і налагодити механізм взаємодії між державними органами та громадськістю в процесі розробки і прийняття управлінських рішень з проблем культурного розвитку, відсутня належна система контролю за їх виконанням, що суттєво знижує ефективність реалізації державної політики у сфері культури.

Сьогодні у суспільстві послаблюється зв'язок з історико-культурними традиціями, кращими надбаннями вітчизняної культури, що призводить до зниження усвідомлення громадянами себе єдиною державою і нацією. Це загрожує національній безпеці України. Культура поступово втрачає функції соціальної регуляції, суспільної консолідації й духовного самовизначення людини. Для вирішення складних соціокультурних проблем необхідне переосмислення сучасної державної політики у сфері культури, її пріоритетних напрямів, завдань і механізмів реалізації.

#### **Використані джерела інформації:**

Напрями реформування державного управління у сфері соціально-культурної сфери [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://studfile.net/preview/5118669/page:4>

Державне регулювання розвитку культури на регіональному рівні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://revolution.allbest.ru/law/00287222\\_0.html](https://revolution.allbest.ru/law/00287222_0.html)

#### **ДОДАТКОВА ЛІТЕРАТУРА**

1. Гордієнко К. Розвиток соціальної культури особистості в молодіжному середовищі // Соціальна психологія. - 2006. - № 3. - С. 66-75.
2. Горпинич О. Соціальна робота як фактор формування громадянського суспільства: Дис. канд. філос. наук: 09.00.03 / Запорізький держ. ун-т. — Запоріжжя, 2008. — 197арк.
3. Грига І. Культурні передумови виникнення соціальної роботи в Україні // Соціальна політика і соціальна робота. - 2007. - № 2-3. - С. 95-106.
4. Грига І. Культурні передумови виникнення соціальної роботи в Україні // Соціальна політика і соціальна робота. - 1997. - № 2-3. - С. 95-106.
5. Данилюк І. Культура і психологія: точки взаємозв'язку // Соціальна психологія. - 2006. - № 6. - С. 60-67
6. Дорошенко В. Навчальний посібник з дисципліни "Соціологія": Для студентів усіх спеціальностей денної і заочної форм навчання/ Валентин Дорошенко, Анатолій Сенченко,; Мін-во освіти і науки України, Донбаська державна машинобудівна академія . - Краматорськ: ДДМА, 2006. - 167 с.
7. Зверева І., Безпалько О. В., Янкович О. І., Бондаренко З. П., Лях Т. Л. Соціальна робота в Україні: Навч. посіб. для студ. вищ. пед. навч. закл. / Луганський держ. педагогічний ун-т ім. Тараса Шевченка; Християнський дитячий фонд / Ірина Дмитрівна Зверєва (ред.), Г.М. Лактіонова (ред.). — К. : Науковий світ, 2003. — 234с.
8. Карлова В.В. Сучасні проблеми державного управління в галузі культури // Культурна політика України у контексті світових трансформаційних процесів: Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (12-13 груд. 2000 р., Київ) / Заг. ред. В.П.Подкопаєва, В.Г.Чернеця; Наук. ред.-упоряд. О.О.Різник . - К.: ДАККіМ, 2006. - С. 146-148.
9. Кіреєв Т.І. Соціальна і культурна динаміка особистості: //Наука. Релігія. Суспільство . - 2007. - № 1. - С. 107-117.

10. Ключко Ю. Розвиток соціально-культурної сфери України в умовах ринкових відносин: пошук нових моделей // Диференційне забезпечення керівництва. - 2006. - № 4409. - С. 1-27
11. Культурна політика в Україні: аналітичний огляд: Підготовлений в рамках участі України в програмі оглядів національних культурних політик Ради Європи / Український центр культурних досліджень ; ред.-упор. : О. Гриценко. - К. : [б.в.], 2007. - 160 с.
12. Лукашевич М. Менеджмент соціальної роботи: теорія і практика: Навчальний посібник / Микола Павлович Лукашевич, Микола Васильович Туленков,. - К. : Каравела, 2007. - 295 с.
13. Лукашевич М. Соціологія: Загальний курс: Підручник/ Микола Лукашевич, Микола Туленков,. - 2-е вид.. - К.: Каравела, 2006. - 407 с.
14. Масюкова Н. А. Культура личности субъекта научно-исследовательской деятельности // Педагогика. - 2008. - № 1. - С. 48-56
15. Скокова Л. Соціологія культури як комплексний аналіз соціокультурної сфери/ Л. Скокова // Соціологія: теорія, методи, маркетинг. - 2007. - № 1. - С. 183-185
16. Скокова Л. Стиль життя та культурно-дозвілєві практики // Соціологія: теорія, методи, маркетинг. - 2006. - № 1. - С. 198-200
17. Соціальна робота в Україні: теорія і практика: науково-методичний журнал: Видається щоквартально / Редкол.: А. Й. Капська, С. В. Толстоухова, І. М. Пінчук та ін.. № 2(10) : Квітень-червень. - 2005. - 194 с.
18. Соціологія : Підручник/ За ред. Володимира Пічі,. - 3-тє вид., стереотип.. - Львів: Новий Світ-2000, 2006. - 277 с.
19. Соціологія культури: Навчальний посібник/ За ред. Олександра Семашка, Во-лодимира Пічі,. - К.: Каравела; Львів: Новий Світ-2000, 2006. - 333 с.
20. Тростановський Ж. Культура та інтеграція // Соціологія: теорія, методи, маркетинг. - 2006. - № 2. - С. 201-204
21. Тюття Л. Соціальна робота. Теорія і практика: навч. посібник / Відкритий міжнародний ун-т розвитку людини "Україна". — 2-ге вид., перероб. і доп. — К. : Знання, 2008. — 574с.
22. Управленцы в сфере культуры: проблемы подготовки и профессиональной деятельности/ К.Г. Барбакова, Е.Н. Васильева // Социологические исследования. - 2007. - № 4. - С. 65-69
23. Цимбалюк Н. Соціологія дозвілля: Навч. посібник / Державна академія керівних кадрів культури і мистецтв. — К. : ДАКККіМ, 2007. — 180с.
24. Черниш Н. Соціологія: Курс лекцій: Конспект: В 6 вип.: Для студ. і виклад. вищ. навч. закл./ Наталія Черниш,. - Львів: Кальварія. – 2006. - Вип.5. Тема 11: Соціологія культури. Тема 12: Соціологія політики,Тема 13: Соціологія праці і управління. - 2006. - 73 с.
25. Юрій М. Соціологія культури: Навчальний посібник/ Михайло Юрій,. - К.: Кондор, 2006. - 299 с.

## **ТЕМА 6. Соціальна сфера суспільства: поняття, структура, галузі та види діяльності.**

### **Суть соціальної сфери і інфраструктури та їх роль у житті суспільства**

Починаючи вивчати це питання, студенти повинні пам'ятати, що соціальна сфера — одна з найважливіших сфер життя суспільства, в якій реалізуються соціальні інтереси всіх верств населення, відносини суспільства і особи, умови праці й побуту, здоров'я, відпочинку.

**Соціальна сфера** — це сукупність галузей і видів діяльності, підприємств, фірм, закладів та установ, які мають забезпечити задоволення потреб людей у матеріальних благах, послугах, відтворенні роду, створити умови для співіснування і співпраці людей у суспільстві згідно з відпрацьованими законами і правилами з метою створення мегаполісів, розвитку масових комунікацій, зміцнення держави.

Слід пам'ятати, що суть сучасної політики в Україні полягає в тому, що в країні будується соціально спрямована економіка, яка дасть людині все необхідне для нормального життя за європейськими стандартами; утворюється новий тип солідарності різних соціальних верств населення, свідома коаліція людей, які обрали шлях розбудови вільної демократичної держави.

**Соціальна політика** держави виходить із необхідності надання конкретної допомоги бідуючим верствам і прошаркам населення: самотнім громадянам похилого віку, тим, що втратили здатність до самообслуговування, хворим, дітям тощо.

Згідно з положеннями соціальної політики громадянам країни мають бути надані рівні стартові можливості: зрозумілі і справедливі; тільки соціальна справедливість сприяє солідарності громадян у суспільстві, створює передумови до соціального консенсусу, взаємодії та гармонії у повсякденному житті.

**Соціальна інфраструктура** — це особливий комплекс галузей народного господарства, таких як освіта, охорона здоров'я, культура, мистецтво, житлове і комунальне господарство, торгівля та інші. Соціальна інфраструктура все більше впливає на ефективність суспільного виробництва через головну продуктивну силу суспільства — людей.

Велику роль соціальна інфраструктура відіграє у вирішенні таких соціальних завдань, як зближення за рівнем добробуту міського і сільського населення, згладжування регіональних відмінностей у рівні життя людей, посилення єдності у способі життя різних соціальних груп та прошарків населення. Активно впливає соціальна інфраструктура на формування прогресивної структури споживання і раціонального використання вільного часу працівників матеріального виробництва.

Слід зазначити, що як і в матеріальному виробництві, у соціальній інфраструктурі мають місце економічні відносини, які за своєю економічною суттю є відносинами споживчого, нематеріального виробництва. Останні виявляють себе, по-перше, як економічні відносини доведення матеріальних благ до споживання в соціальній інфраструктурі, по-друге, як економічні відносини створення в соціальній інфраструктурі послуг.

Економічні відносини з приводу доведення матеріальних благ до споживання є відносинами обміну, розподілу і споживання матеріальних благ. Специфіка економічних відносин з приводу створення послуг визначається тим, що процес створення послуг у соціальній інфраструктурі є одночасно процесом споживання матеріальних благ. А тому відносини з приводу створення послуг у соціальній інфраструктурі є одночасно відносинами суспільно організованого споживання продукції, створеної в матеріальному виробництві.

Слід зазначити, що послуги є предметами споживання. В Україні певним категоріям населення деякі види послуг надають безкоштовно, іншим — на пільгових умовах, ще іншим — у платній формі. Безкоштовні послуги — це послуги соціально-культурних галузей соціальної інфраструктури (освіти, охорони здоров'я і деяких видів культурного обслуговування), розвиток цих послуг забезпечується за рахунок суспільних фондів споживання.

### **Структура соціальної сфери: галузі та види діяльності**

До соціальної сфери належать галузі соціальної інфраструктури та такі види діяльності:

- Діяльність із забезпечення ефективної зайнятості населення.
- Діяльність з формування доходів членів суспільства.
- Діяльність із соціального забезпечення і соціального захисту.
- Діяльність, що забезпечує споживання, форми і способи їх задоволення.
- Охорона здоров'я.
- Народна освіта.
- Торгівля та громадське харчування.
- Житлове та комунальне господарство.
- Діяльність з екологічного захисту громадян.
- **Культура і мистецтво.**

**Діяльність із забезпечення ефективної зайнятості населення.** Ця діяльність здійснюється такими структурами, як Міністерство праці та соціальної політики України, Державна служба зайнятості, Державний Фонд сприяння зайнятості, Інспекції служби зайнятості.

**Діяльність з формування доходів членів суспільства** здійснюють такі структури, як Верховна Рада України, Кабінет Міністрів, Міністерство праці та соціальної політики, Головна державна податкова інспекція та державні податкові інспекції за місцем постійного проживання громадян.

**Діяльність із соціального забезпечення і захисту** громадян здійснюють такі структури, як Верховна Рада України, Кабінет Міністрів, Міністерство праці та соціальної політики.

**Діяльність, що забезпечує споживання, форми і способи їх задоволення.** Споживання буває індивідуальним, а також загальним, ідеться про задоволення суспільних потреб в управлінні, науці, обороні, користуванні будовами, спорудами, приладами, засобами техніки.

Споживання індивідуальне — харчів, одєжі, житла тощо — це споживання благ і послуг, які перебувають у приватній власності сімей чи індивідів; воно саморегулюється під впливом збільшення і розвитку виробництва, зростання доходів, зміни цін на товари і послуги.

Загальне споживання — це споживання засобів, що перебувають у державній чи колективній власності, яке може бути платним чи безплатним. Воно може прогнозуватись, плануватись, регулюватись. Споживання в цілому повинно мати чітко виважені організаційні, юридичні, власницькі та податкові межі, ґрунтуватись на рівновазі між попитом і пропозицією, між власне споживанням і нагромадженням.

З цього приводу Верховна Рада приймає Закон про Державний бюджет, де передбачаються розміри сумісного споживання через фінансування різних заходів.

**Охорона здоров'я.** Це галузь, що охоплює мережу поліклінік, лікарень, санаторіїв, систему диспансеризації населення, інші заклади, підприємства медичного профілю, які призначені зміцнювати здоров'я людей, збільшувати довголіття народу, задовольняти потреби в медичному обслуговуванні, надавати лікувально-профілактичну допомогу.

**Народна освіта.** Галузь, що охоплює мережу закладів та установ, де навчаються учні та студенти, підвищують кваліфікацію спеціалісти та робітники і зайнято майже два мільйони фахівців, які готують висококваліфікованих спеціалістів.

**Торгівля та громадське харчування.** Це галузі, що здійснюють кінцеву реалізацію товарів з метою їх кінцевого споживання. Розвиток чи занепад цих галузей відбивається на стані та динаміці галузей і підприємств виробничої сфери, і навпаки.

**Житлово-комунальне господарство та побутове обслуговування.** Житлове господарство — це галузь, в якій створюється житловий фонд, де відбувається реконструкція і оновлення житла, його матеріально-технічне забезпечення і збереження; в цій галузі зосереджене комунальне господарство та комунальні послуги.

**Діяльність з екологічного захисту громадян.** Вона спрямована на забезпечення природокористування, збереження і збільшення природних ресурсів, підтримки екологічної безпеки людей завдяки оновленню виробничих фондів, підвищенню їх надійності і безаварійності; пошук засобів протистояння спробам підприємств і підприємців забруднювати навколишнє середовище, перевищувати нормативний рівень викидів, створення і поліпшення законодавства щодо захисту природних ресурсів від нищівного використання.

**Культура і мистецтво.** Це галузь і заклади, які призначені для духовного життя людей, утвердження норм моралі, виховання глибоких і твердих переконань громадян, прищеплення віри в гідність людини, в її високе призначення, це середовище, в якому вирощується і наснажується особистість, в якому громадяни вдосконалюють свої погляди на істину, формують свої відносини з іншими людьми.

Реалізація соціальної політики та розбудова соціальної сфери відповідно до пріоритетів національного, суспільного, культурного і духовного відродження обумовлює необхідність державного регулювання розвитку соціальної сфери.

У сучасних умовах вимогою до державного регулювання є забезпечення залежності рівня оплати праці від її результатів з тим, щоб за допомогою цього зацікавити найманих працівників на підприємствах усіх форм власності високопродуктивно працювати, стримувати зростання невиправданих витрат на виробництво, забезпечити їх зниження і на цій основі гальмувати зростання цін та інфляцію.

#### **Використані джерела інформації:**

Суть соціальної сфери і інфраструктури та їх роль у житті суспільства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://findout.su/10x21794.html>

Фединець Н.І., Миронов Ю.Б., Гонська М.Р. Соціологія ринку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kerivnyk.info/sociologia-rynku7>

### Додаткова література:

1. Витренко Н. М. Соціальна інфраструктура України: Оцінка рівня і перспектив розвитку. — К.: Наук. думка, 1993.
2. Гайдучкий П. І., Подолева О. Е. Фінансування соціальної політики. — К.: УАДУ, 1995.
3. Государственное регулирование экономики и социальный комплекс / Под. ред. проф. Т. Г. Морозовой. — М.: Финстат-информ, 1997.
4. Гриненко А., Кожан Т. Соціальний захист і боротьба з бідністю за умов переходу до ринку // Україна: Аспекти праці. — 1997. — № 5.
5. Громадське харчування на сьогодні // Баланс. — 1998. — № 34.
6. Данилишен Б. Сучасні тенденції регулювання процесів природокористування в Україні // Економіка України. — 1996. — № 11.
7. Державна програма охорони навколишнього природного середовища і раціонального використання природних ресурсів України (концептуальний варіант). — К., 1995.
8. Економіка міст / За заг. ред. В. Макуха. — К.: Основи, 1997.
9. Економіка охорони здоров'я. — К.: Здравреформ, 1995.
10. Економіка України / За ред. доц. Б. Ф. Заблоцького. — Львів: ЛБК НБУ, 1997.

### 13. ЗАКОН УКРАЇНИ Про культуру

(Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 24, ст.168)

{Із змінами, внесеними згідно із Законами

[№ 4731-VI від 17.05.2012](#), ВВР, 2013, № 15, ст.98

[№ 5029-VI від 03.07.2012](#), ВВР, 2013, № 23, ст.218

[№ 5461-VI від 16.10.2012](#), ВВР, 2014, № 5, ст.62

[№ 1166-VII від 27.03.2014](#), ВВР, 2014, № 20-21, ст.745

[№ 76-VIII від 28.12.2014](#), ВВР, 2015, № 6, ст.40

[№ 911-VIII від 24.12.2015](#), ВВР, 2016, № 5, ст.50

[№ 954-VIII від 28.01.2016](#), ВВР, 2016, № 10, ст.102 - щодо набрання чинності Закону див. Закон [№ 1656-VIII від 06.10.2016](#)

[№ 955-VIII від 28.01.2016](#), ВВР, 2016, № 10, ст.103

[№ 2054-VIII від 23.05.2017](#), ВВР, 2017, № 26, ст.298

[№ 2145-VIII від 05.09.2017](#), ВВР, 2017, № 38-39, ст.380

[№ 2269-VIII від 18.01.2018](#), ВВР, 2018, № 12, ст.68

[№ 2458-VIII від 19.06.2018](#), ВВР, 2018, № 34, ст.257

[№ 2481-VIII від 03.07.2018](#), ВВР, 2018, № 36, ст.274

[№ 2581-VIII від 02.10.2018](#), ВВР, 2018, № 46, ст.371}

*{Установити, що у 2016 році норми і положення [частини третьої статті 22](#), [абзацу другого частини першої](#), [частини третьої статті 29](#) цього Закону застосовуються у порядку та розмірах, встановлених Кабінетом Міністрів України, виходячи з наявних фінансових ресурсів державного і місцевих бюджетів та бюджету Фонду соціального страхування України згідно із Законом [№ 928-VIII від 25.12.2015](#)}*

*{Установити, що у 2017 році норми і положення [абзацу другого частини першої статті 29](#) цього Закону застосовуються у порядку та розмірах, встановлених Кабінетом Міністрів України, виходячи з наявних фінансових ресурсів державного і місцевих бюджетів згідно із Законом [№ 1801-VIII від 21.12.2016](#)}*



Цей Закон визначає правові засади діяльності у сфері культури, регулює суспільні відносини, пов'язані із створенням, використанням, розповсюдженням, збереженням культурної спадщини та культурних цінностей, і спрямований на забезпечення доступу до них.

## Розділ I ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

### Стаття 1. Визначення термінів

1. У цьому Законі наведені нижче терміни вживаються у такому значенні:

1) базова мережа закладів культури - комплекс підприємств, установ, організацій і закладів культури державної та комунальної форми власності, діяльність яких спрямована на створення умов для забезпечення розвитку творчості людини, збирання, збереження, використання і поширення інформації про матеріальні та духовні культурні цінності, наукові розробки, а також на забезпечення цілісності культурного простору України, доступності національного культурного надбання, дотримання прав громадян у сфері культури;

2) вітчизняний (національний) культурний продукт - культурні блага і культурні цінності, створені (надані) вітчизняним виробником;

3) грант - фінансові ресурси, що надаються на безповоротній основі суб'єкту, який провадить діяльність у сфері культури, для реалізації культурно-мистецького проекту;

4) діяльність у сфері культури (культурна діяльність) - творча, господарська, наукова, бібліотечна, інформаційна, музейна, освітня, культурно-дозвіллева та розважальна діяльність, спрямована на створення, тиражування, розповсюдження, демонстрування, популяризацію, збереження і використання культурних благ та культурних цінностей для задоволення культурних потреб громадян;

5) заклад культури - юридична особа, основною діяльністю якої є діяльність у сфері культури, або структурний підрозділ юридичної особи, функції якого полягають у провадженні діяльності у сфері культури;

5<sup>1</sup>) креативні індустрії - види економічної діяльності, метою яких є створення доданої вартості і робочих місць через культурне (мистецьке) та/або креативне вираження, а їх продукти і послуги є результатом індивідуальної творчості;

*{Частина першу статті 1 доповнено пунктом 5<sup>1</sup> згідно із Законом [№ 2458-VIII від 19.06.2018](#)}*

6) культура - сукупність матеріального і духовного надбання певної людської спільноти (етносу, нації), нагромадженого, закріпленого і збагаченого протягом тривалого періоду, що передається від покоління до покоління, включає всі види мистецтва, культурну спадщину, культурні цінності, науку, освіту та відображає рівень розвитку цієї спільноти;

7) культурний простір України - сфера, в якій відповідно до законодавства провадиться культурна діяльність та задовольняються культурні, інформаційні та дозвіллеві потреби громадян, що охоплює, зокрема, телебачення, радіомовлення, періодичні друковані видання та книговидавничу продукцію, ринок культурних благ, а також культурно-мистецьке середовище;

*{Пункт 7 частини першої статті 1 із змінами, внесеними згідно із Законом [№ 2054-VIII від 23.05.2017](#)}*

8) культурні блага - товари та послуги, що виробляються в процесі провадження діяльності у сфері культури для задоволення культурних потреб громадян (книги, художні альбоми, аудіовізуальні твори та їх демонстрування, аудіопродукція (музичні звукозаписи), твори та документи на новітніх носіях інформації, вироби художніх промислів, театральні та циркові вистави, концерти, культурно-освітні послуги тощо);

9) культурно-мистецька громадськість - митці та працівники закладів культури, інші працівники, об'єднані в професійні творчі спілки, національно-культурні товариства;

10) культурно-мистецька освіта - спеціальна освіта у сфері культури і мистецтва;

11) культурно-мистецький проект - форма культурної діяльності з визначеними метою і строком реалізації (досягнення мети), а також цільовим фінансуванням згідно з кошторисом (бюджетом);

12) мистецтво - творча художня діяльність у сферах: літератури, архітектури, скульптури, живопису, графіки, декоративно-вжиткового мистецтва, музики, танцю, театру, кіно та інші види діяльності людини, що відображають дійсність у художніх образах;

13) мистецьке аматорство - непрофесійна творча діяльність окремих осіб або колективів, що не є для них основним заняттям і не має на меті отримання доходів;

14) національне культурне надбання - сукупність унікальних культурних цінностей, об'єктів культурної спадщини, що мають виняткове історичне значення для формування культурного простору України;

15) національно-культурна державна цільова програма - програма, спрямована на створення сприятливих умов національно-культурного розвитку, збереження національно-культурної спадщини, задоволення інтелектуальних та духовних потреб людини, та цільова регіональна програма у сфері культури, що передбачають вирішення питань, пов'язаних з діяльністю та розвитком базової мережі закладів культури всіх рівнів або відповідного рівня, а також реалізацію культурно-мистецьких проектів і здійснення державними та недержавними закладами культури заходів, що фінансуються з державного та/або місцевих бюджетів;

16) нематеріальна культурна спадщина - звичаї, форми показу та вираження, знання, навички, що передаються від покоління до покоління, постійно відтворюються спільнотами та групами під впливом їхнього досвіду, оточення, взаємодії з природою, історії та формують у них почуття самобутності та наступності, сприяючи таким чином повазі до культурного розмаїття і творчості людини;

17) об'єкти культурного призначення - цілісні майнові комплекси клубних закладів (клубів, будинків культури, палаців культури тощо), парків культури та відпочинку, бібліотек, музеїв, архівів історико-культурних заповідників, театральних-видовищних закладів (театрів, філармоній, концертних організацій, музичних колективів, ансамблів тощо), кінотеатрів, інших закладів культури; пам'ятки культурної спадщини, предмети колекцій, зібрання, фонди, будівлі, споруди культурного призначення та інші культурні цінності;

18) працівник культури (працівник у сфері культури) - професійний творчий працівник або працівник закладу культури чи інша фізична особа, яка провадить діяльність у сфері культури;

19) професійний творчий працівник - особа, яка провадить творчу діяльність на професійній основі, результатом якої є створення або інтерпретація творів у сфері культури та мистецтва, публічно представляє такі твори на виставках, шляхом публікації, сценічного виконання, кіно-, теле-, відеопоказу тощо та/або є членом творчої спілки, та/або має державні нагороди за діяльність у сфері культури та мистецтва;

20) суб'єкти діяльності у сфері культури - фізичні та юридичні особи, що провадять культурну діяльність або реалізують владні повноваження у сфері культури;

21) творча діяльність - індивідуальна чи колективна творчість, результатом якої є створення або інтерпретація творів, що мають культурну цінність.

Термін "[культурні цінності](#)" застосовується у значенні, визначеному Законом України "Про вивезення, ввезення та повернення культурних цінностей".

## **Стаття 2.** Законодавство України про культуру

1. Законодавство України про культуру складається з [Конституції України](#), цього Закону та інших законів, що регламентують діяльність у сфері культури, міжнародних договорів з питань культури, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, та інших нормативно-правових актів.

2. Законодавство України про культуру регулює:

1) діяльність у сфері:

художньої літератури, кінематографії, театрального, музичного, хореографічного, пластичного, образотворчого та декоративно-ужиткового мистецтва, архітектури, фотомистецтва, дизайну;

нематеріальної культурної спадщини, в тому числі народної культури (фольклор, традиції, звичаї і обряди, діалекти і говірки, народні художні промисли та ремесла, історична топоніміка тощо);

охорони національного культурного надбання, в тому числі культурної спадщини;

музейної справи, колекціонування;

архівної справи;

бібліотечної справи;

книговидання, створення видавничої продукції, її розповсюдження і використання;



створення і розповсюдження фонограмної та аудіовізуальної продукції;

художньо-естетичної освіти, спеціальної культурно-мистецької освіти, позашкільної освіти сфери культури, педагогічної діяльності у закладах освіти сфери культури;

наукових досліджень у сфері культури;

міжнародних культурних зв'язків, а також переміщення культурних цінностей через державний кордон;

виробництва матеріалів та обладнання, необхідних для збереження, створення і використання культурних цінностей та культурної спадщини;

2) іншу діяльність, основною метою якої є створення, збереження, розповсюдження і використання культурних цінностей, культурної спадщини та культурних благ.

3. Законодавство України про культуру має на меті:

забезпечення реалізації і захист конституційних прав громадян України у сфері культури - створення правових гарантій для вільного провадження культурної діяльності, свободи творчості, доступу до культурних цінностей, культурної спадщини та інформації про них;

збереження і примноження національного культурного надбання;

врегулювання відносин суб'єктів діяльності у сфері культури щодо інтелектуальної власності у сфері культури, забезпечення реалізації та захист авторського права і суміжних прав;

визначення пріоритетів державної політики у сфері культури, форм, підстав, умов та порядку надання державної підтримки культури, гарантій невторчання держави у творчі процеси, механізму впливу громадськості на формування і реалізацію державної політики у сфері культури.

4. Відносини у сфері культури, що стосуються охорони та використання об'єктів інтелектуальної власності, врегульовуються законодавством про інтелектуальну власність з урахуванням положень цього Закону.

**Стаття 3.** Основні засади державної політики у сфері культури

1. Основними засадами державної політики у сфері культури є:

визнання культури одним з основних факторів самобутності Українського народу - громадян України всіх національностей (далі - Український народ);

сприяння створенню єдиного культурного простору України, збереженню цілісності культури;

захист і збереження культурної спадщини як основи національної культури, турбота про розвиток культури;

сприяння утвердженню гуманістичних ідей, високих моральних засад у суспільному житті;

забезпечення свободи творчості, захист прав інтелектуальної власності, авторського права і суміжних прав;

гарантування прав громадян у сфері культури;

створення умов для творчого розвитку особистості, підвищення культурного рівня, естетичного виховання громадян, доступності освіти у сфері культури для дітей та юнацтва, задоволення культурних потреб Українського народу, розвитку закладів культури незалежно від форми власності, залучення до сфери культури інвестицій, коштів від надання платних послуг, благодійництва, інших не заборонених законодавством джерел;

сприяння діяльності професійних творчих спілок та громадських організацій у сфері культури, активному функціонуванню державної мови в культурному просторі України, доступу громадян до культурних благ;

визначення естетичного виховання дітей та юнацтва пріоритетом розвитку культури;

забезпечення діяльності базової мережі закладів культури, закладів освіти сфери культури;

підтримка діяльності у сфері культури, пов'язаної з виготовленням і розповсюдженням електронних та друкованих засобів масової інформації, аудіо- та аудіовізуальної продукції, розробленням комп'ютерних технологій та підвищенням їх потенціалу для розширення доступу та залучення громадськості до діяльності у сфері культури тощо;

пропагування української національної культури у всій її різноманітності за кордоном та світового культурного надбання в Україні;

підтримка вітчизняного виробника у сфері культури;

забезпечення розвитку міжнародного культурного співробітництва;

створення страхового фонду документації про культурні цінності та документів на об'єкти культурної спадщини.

#### **Стаття 4.** Пріоритети державної політики у сфері культури

##### 1. Пріоритети державної політики у сфері культури визначаються:

програмами Президента України, щорічним посланням Президента України до Верховної Ради України про внутрішнє і зовнішнє становище України та програмами діяльності Кабінету Міністрів України, в яких обов'язково враховуються аспекти розвитку культури;

*{Абзац другий частини першої статті 4 із змінами, внесеними згідно із Законом [№ 4731-VI від 17.05.2012](#)}*

державними цільовими програмами у сфері культури, що розробляються і затверджуються згідно із законодавством;

програмою діяльності центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сферах культури та мистецтв, з розвитку культури на відповідний рік, яка розробляється центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сферах культури та мистецтв, та затверджується Кабінетом Міністрів України.

*{Частину першу статті 4 доповнено абзацом четвертим згідно із Законом [№ 954-VIII від 28.01.2016](#)}*

##### 2. Держава у пріоритетному порядку створює умови для:

розвитку культури української нації, корінних народів та національних меншин України;

збереження, відтворення та охорони історичного середовища;

естетичного виховання громадян, передусім дітей та юнацтва;

розширення культурної інфраструктури села;

охорони, заохочення та підтримки культурного розмаїття як одного з найважливіших чинників сталого розвитку держави.

*{Частину другу статті 4 доповнено абзацом шостим згідно із Законом [№ 2458-VIII від 19.06.2018](#)}*

3. Кабінет Міністрів України щороку затверджує програму діяльності центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сферах культури та мистецтв, з розвитку культури на відповідний рік (далі - Програма діяльності з розвитку культури), що визначає стратегічні цілі та пріоритетні завдання державної політики у сфері культури на певний календарний рік, а також заходи, що плануються та здійснюватимуться центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сферах культури та мистецтв, для досягнення зазначених цілей і реалізації завдань.

Центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сферах культури та мистецтв, щороку не пізніше 1 жовтня розробляє та подає Кабінету Міністрів України проект Програми діяльності з розвитку культури на наступний календарний рік. До участі у розробленні Програми діяльності з розвитку культури залучаються інші центральні органи виконавчої влади, до компетенції яких належать питання виконання завдань у сфері культури, зокрема центральні органи виконавчої влади, що забезпечують формування державної політики у сфері освіти і науки, державної політики економічного і соціального розвитку, та інші.

Програма діяльності з розвитку культури не може суперечити [Програмі діяльності Кабінету Міністрів України](#), державним цільовим програмам у сфері культури, іншим законодавчим актам.

*{Статтю 4 доповнено частиною третьою згідно із Законом [№ 954-VIII від 28.01.2016](#)}*

#### **Стаття 5.** Мова у сфері культури

##### 1. Застосування мов у сфері культури гарантується [Конституцією України](#) та визначається законами України.

*{Частина перша статті 5 із змінами, внесеними згідно із Законом [№ 2054-VIII від 23.05.2017](#)}*

2. Держава забезпечує всебічний розвиток і функціонування державної мови у сфері культури, гарантує вільне використання мов усіх національних меншин України.

*{Стаття 5 в редакції Закону [№ 5029-VI від 03.07.2012](#)}*

## **Розділ II**

### **ПРАВА І ОBOB'ЯЗКИ У СФЕРІ КУЛЬТУРИ**

#### **Стаття 6.** Права громадян у сфері культури

##### 1. Громадяни мають право на:

свободу творчості;

вільний вибір виду діяльності у сфері культури, засобів і сфер застосування творчих здібностей, самостійне розпорядження своїм твором;

провадження творчої діяльності самостійно або з використанням будь-яких форм посередництва;

створення закладів культури недержавної форми власності різних напрямів діяльності та організаційно-правових форм;

об'єднання у творчі спілки, національно-культурні товариства, центри, фонди, асоціації, інші громадські організації у сфері культури;

збереження, розвиток, пропагування культурної, мовної самобутності, традицій, звичаїв та обрядів;

захист прав інтелектуальної власності, зокрема авторського права і суміжних прав;

доступ до культурних цінностей, культурної спадщини і культурних благ;

здобуття культурно-мистецької освіти;

інші права, встановлені законодавством.

#### **Стаття 7. Свобода творчості**

1. Держава гарантує свободу творчості, вільний вибір діяльності у сфері культури.

Право людини провадити творчу діяльність може реалізовуватися і на професійній, і на аматорській основі.

Держава сприяє творчій діяльності митців і творчих спілок.

2. Втручання у творчий процес і здійснення цензури у творчій діяльності не допускаються.

#### **Стаття 8. Право на доступ до культурних цінностей та культурних благ**

1. Громадяни мають право на доступ до культурних цінностей та культурних благ.

Право на доступ до культурних цінностей реалізується шляхом утримання або надання закладам культури державної підтримки з державного та місцевих бюджетів для забезпечення їх функціонування та доступності їх послуг для різних категорій населення.

2. Діти дошкільного віку, учні, студенти, пенсіонери, особи з інвалідністю мають право на відвідування державних та комунальних закладів культури, закладів спеціалізованої позашкільної освіти галузі культури на пільгових умовах, передбачених законодавством.

*{Частина друга статті 8 із змінами, внесеними згідно із Законами [№ 2145-VIII від 05.09.2017](#), [№ 2581-VIII від 02.10.2018](#)}*

3. Громадяни мають право на доступ до культурних цінностей шляхом:

користування документами Національного архівного фонду України або їх копіями;

ознайомлення з музейними колекціями, що належать до державної частини Музейного фонду України;

користування фондами бібліотек, що належать до Державного бібліотечного фонду України.

4. Порядок доступу до Національного архівного фонду України, Музейного фонду України, Державного бібліотечного фонду України, фільмофонду визначається законодавством.

#### **Стаття 9. Право на утворення закладів культури**

1. Юридичні та фізичні особи мають право створювати заклади культури з метою провадження діяльності у сфері культури самостійно або з використанням будь-яких форм посередництва у цій сфері у визначеному законодавством порядку.

2. Заклади культури можуть створюватися:

центральними органами виконавчої влади;

органами влади Автономної Республіки Крим;

місцевими органами виконавчої влади;

органами місцевого самоврядування;

творчими спілками, громадськими організаціями, іншими об'єднаннями громадян;

юридичними та фізичними особами, у тому числі іноземними.

3. В Україні гарантується можливість утворення різних за формою власності та видами діяльності у сфері культури закладів культури - театрів, концертних організацій, філармоній, культурних центрів, продюсерських агентств,

професійних мистецьких колективів, кіностудій, кіно-, відеопрокатних закладів, видавництв, музеїв, архівів, заповідників, художніх галерей (виставок), бібліотек, клубних закладів, навчальних закладів культури і мистецтва, мистецьких шкіл, студій, кінотеатрів, цирків, парків культури та відпочинку, архітектурних, дизайнерських, рекламних, реставраційних центрів і майстерень тощо.

*{Частина третя статті 9 із змінами, внесеними згідно із Законом [№ 2145-VIII від 05.09.2017](#)}*

4. Законодавчими актами можуть визначатися особливості утворення окремих закладів культури.

#### **Стаття 10.** Права громадян України всіх національностей у сфері культури

1. Держава створює умови для культурного розвитку громадян України всіх національностей, сприяє залученню їх до спільного процесу створення культурних цінностей.

2. Громадяни України будь-якої національності мають право зберігати, розвивати і пропагувати свою культуру, мову, традиції, звичаї та обряди, утворювати національно-культурні товариства, центри, заклади культури та провадити будь-яку іншу діяльність у сфері культури, що не суперечить законодавству.

#### **Стаття 11.** Обов'язки у сфері культури

1. Фізичні та юридичні особи зобов'язані:

дотримуватися вимог законодавства щодо провадження діяльності у сфері культури;

дбати про збереження народних традицій і примноження національного культурного надбання, сприяти охороні культурної спадщини;

поважати культуру, мову, традиції, звичаї та обряди Українського народу;

піклуватися про естетичне виховання і культурний розвиток дітей, прилучення їх до цінностей вітчизняної та світової культури.

### **Розділ III**

#### **ДІЯЛЬНІСТЬ У СФЕРІ КУЛЬТУРИ**

#### **Стаття 12.** Види і суб'єкти діяльності у сфері культури

1. До основних видів діяльності у сфері культури належать:

створення, виконання, тиражування, розповсюдження, демонстрування (публічний показ і публічне сповіщення) та популяризація творів літератури і мистецтва;

створення, збереження, охорона, використання та популяризація національного культурного надбання;

проведення наукових досліджень у сфері культури, літературна і художня критика, кінокритика;

організація відпочинку і дозвілля громадян.

2. Суб'єктами діяльності у сфері культури є:

державна в особі уповноважених органів виконавчої влади;

територіальні громади в особі органів місцевого самоврядування;

професійні творчі працівники;

наукові працівники, зокрема, музейних, бібліотечних закладів, історико-культурних заповідників, архівних установ;

педагогічні працівники закладів освіти сфери культури;

митці, які працюють на засадах мистецького аматорства;

працівники культури;

зклади культури, а також підприємства, установи та організації всіх форм власності, статuti (положення) яких передбачають провадження діяльності у сфері культури;

окремі громадяни, об'єднання громадян, які провадять діяльність у сфері культури.

#### **Стаття 13.** Сприяння створенню єдиного культурного простору України, збереженню цілісності культури

1. Органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування під час підготовки пропозицій щодо формування та здійснення державної політики у сфері культури повинні враховувати необхідність створення єдиного культурного простору України та збереження цілісності культури.

2. Центральні органи виконавчої влади, що забезпечують формування та реалізують державну політику у сфері охорони культурної спадщини та інші центральні і місцеві органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування в



межах своїх повноважень вживають заходів для забезпечення охорони об'єктів культурної спадщини на території України.

*{Частина друга статті 13 із змінами, внесеними згідно із Законом [№ 5461-VI від 16.10.2012](#)}*

3. Центральні органи виконавчої влади, що забезпечують формування та реалізують державну політику у сфері вивезення, ввезення і повернення культурних цінностей, інші органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування в межах своїх повноважень здійснюють цілеспрямовану політику щодо повернення незаконно вивезених з території України культурних цінностей та забезпечення охорони культурних цінностей і об'єктів культурної спадщини, які є власністю України і перебувають на території інших країн.

*{Частина третя статті 13 із змінами, внесеними згідно із Законом [№ 5461-VI від 16.10.2012](#)}*

#### **Стаття 14.** Підтримка вітчизняних виробників у сфері культури

1. Підтримка вітчизняних виробників у сфері культури здійснюється відповідно до законодавства шляхом:

створення сприятливого режиму оподаткування та надання державою фінансової підтримки для виробництва і розповсюдження книг, фільмів та інших видів культурного продукту українською мовою в Україні та за кордоном;

встановлення квот демонстрування та розповсюдження вітчизняного україномовного культурного продукту на телебаченні, радіо, у кіно- та відеомережі;

здійснення заходів державної підтримки виробників в окремих галузях діяльності у сферах культури та мистецтв у порядку, передбаченому законами України та довгостроковими національно-культурними державними цільовими програмами.

*{Частина першу статті 14 доповнено абзацом четвертим згідно із Законом [№ 954-VIII від 28.01.2016](#)}*

2. Український культурний фонд здійснює підтримку вітчизняних виробників у сфері культури в порядку, встановленому [Законом України](#) "Про Український культурний фонд".

Український культурний фонд самостійно визначає проекти, яким надається підтримка в порядку, встановленому [Законом України](#) "Про Український культурний фонд". Такими проектами можуть бути, зокрема, проекти, пов'язані з організацією та проведенням виставок, ярмарків, симпозіумів, конгресів тощо, спрямованих на популяризацію української культури або пов'язаних з участю вітчизняних виробників у подібних заходах, що проводяться у зарубіжних країнах, якщо така участь є доцільною з точки зору популяризації української культури за кордоном, а відповідний проект відібрано Українським культурним фондом в порядку, встановленому [Законом України](#) "Про Український культурний фонд".

*{Статтю 14 доповнено частиною другою згідно із Законом [№ 2481-VIII від 03.07.2018](#)}*

3. У випадках, встановлених законом або передбачених Програмою діяльності з розвитку культури, затвердженою в установленому цим Законом порядку, фінансова підтримка суспільно важливих культурно-мистецьких заходів здійснюється центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сферах культури та мистецтв.

*{Статтю 14 доповнено частиною третьою згідно із Законом [№ 2481-VIII від 03.07.2018](#)}*

#### **Стаття 15.** Розповсюдження та популяризація творів літератури і мистецтва

1. Заклади та працівники культури вільно розповсюджують та популяризують з дотриманням вимог законодавства твори літератури і мистецтва, самостійно визначають репертуар, програми, зміст і форми гастрольно-концертної, виставкової, бібліотечно-інформаційної та іншої діяльності у сфері культури.

#### **Стаття 16.** Збереження культурної спадщини, культурних цінностей та культурних благ

1. Органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування забезпечують:

збереження культурних цінностей на території України, охорону культурної спадщини, захист історичного середовища;

збереження Музейного фонду України, Державного бібліотечного фонду України, Національного архівного фонду України, фільмофонду, їх постійне поповнення сучасними творами мистецтва, продукцією вітчизняного книговидавництва, кінематографа, аудіовиробництва;

функціонування і розвиток мережі музеїв, архівів, бібліотек, мистецьких шкіл, студій, клубів, кінотеатрів, кіно-, відеопрокатних підприємств, об'єднань, заповідників, реставраційних закладів державної та комунальної власності;

*{Абзац четвертий частини першої статті 16 із змінами, внесеними згідно із Законом [№ 2145-VIII від 05.09.2017](#)}*

збереження нематеріальної культурної спадщини, в тому числі традиційної народної культури, мов, діалектів і говірок, фольклору, традицій, звичаїв і обрядів, народних художніх промислів та ремесел, історичних топонімів тощо.

2. Забороняється вилучення друкованих видань, вихідних матеріалів фільмів та фонограм, інших мистецьких і літературних творів, документів, пам'яток з бібліотечних, музейних, архівних фондів, фільмофонду, знищення культурних цінностей з ідеологічних чи політичних міркувань.

3. Унікальні культурні цінності, що мають виняткове історичне, художнє, наукове та інше культурне значення для формування вітчизняного культурного простору і визначають внесок Українського народу у всесвітню культурну спадщину, визнаються об'єктами національного культурного надбання і включаються до Державного реєстру національного культурного надбання. Порядок включення до зазначеного реєстру та порядок ведення обліку об'єктів національного культурного надбання визначаються Кабінетом Міністрів України.

4. Документи на об'єкти культурної спадщини та інформація про культурні цінності підлягають збереженню шляхом створення страхового фонду документації.

5. Перелік об'єктів нематеріальної культурної спадщини складає центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сферах культури та мистецтв.

*{Статтю 16 доповнено частиною п'ятою згідно із Законом [№ 5461-VI від 16.10.2012](#)}*

#### **Стаття 17.** Професійна творча діяльність

1. Держава створює умови для провадження професійної творчої діяльності у сфері літератури, театрального, музичного, хореографічного, циркового, образотворчого і декоративно-ужиткового мистецтва, музейної справи, архітектури, кінематографії, журналістики, інформаційної, дизайнерської, науково-дослідної, реставраційної та іншої діяльності, спрямованої на розвиток культури.

2. Суб'єктами професійної творчої діяльності на індивідуальній і колективній основі є професійні творчі працівники, колективи та творчі спілки.

3. Статус професійного творчого працівника, правові засади професійної творчої діяльності визначаються цим Законом, іншими нормативно-правовими актами.

#### **Стаття 18.** Сприяння мистецькому аматорству та організації дозвілля громадян

1. З метою задоволення потреби громадян у мистецькому аматорстві, створення умов для їх дозвілля органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування формують базову мережу закладів культури (клубних закладів, культурних центрів, парків культури та відпочинку, центрів народної творчості тощо), засоби масової інформації і надають їм фінансову підтримку, а також сприяють створенню недержавних закладів культури, клубів, мистецьких аматорських об'єднань, гуртків, студій за інтересами та провадженню ними діяльності.

#### **Стаття 19.** Особливості створення, діяльності та ліквідації закладів культури

1. Заклади культури різних організаційно-правових форм господарювання і власності створюються і провадять діяльність відповідно до законодавства.

Заклади культури провадять діяльність за видами, визначеними [частиною першою](#) статті 12 цього Закону, відповідно до цілей, передбачених їх статутами (положеннями).

Основним видом діяльності закладу культури є діяльність у сфері культури, передбачена [статтею 12](#) цього Закону.

Заклади культури можуть одночасно з основною діяльністю провадити іншу господарську діяльність і одержувати від неї доходи, якщо інше не встановлено законом і така діяльність відповідає меті, з якою вони створені. Доходи, одержані від цієї діяльності, оподатковуються на загальних підставах згідно із законодавством.

2. Органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування сприяють діяльності неприбуткових закладів культури.

Для неприбуткових закладів культури, закладів освіти сфери культури, а також фізичних та юридичних осіб, які надають благодійну допомогу неприбутковим закладам культури, створюється сприятливий режим оподаткування, передбачений податковим законодавством.

3. Створення чи припинення, у тому числі ліквідація, закладів культури здійснюється в порядку, визначеному законодавством.

**Стаття 20.** Особливості провадження інвестиційної та інноваційної діяльності, проведення приватизації у сфері культури

1. Держава забезпечує створення умов для провадження інвестиційної та інноваційної діяльності у сфері культури.

Юридичним і фізичним особам гарантується додержання їхніх прав і законних інтересів під час провадження інвестиційної та інноваційної діяльності на об'єктах культурного призначення.

2. Кошти, що надійшли від приватизації об'єктів культурного призначення, у тому числі об'єктів незавершеного будівництва, державної власності, зараховуються в повному обсязі до Державного бюджету України, а комунальної власності - до відповідних місцевих бюджетів.

*{Абзац другий частини другої статті 20 виключено на підставі Закону [№ 2269-VIII від 18.01.2018](#)}*

3. Не підлягають приватизації:

архіви (архівні установи), об'єкти культури, мистецтва, у тому числі виняткової історичної, художньої, наукової чи іншої культурної цінності, що занесені чи підлягають занесенню до Державного реєстру національного культурного надбання, а також об'єкти архітектури, меморіальні комплекси, заповідники, парки тощо загальнодержавного значення;

*{Абзац третій частини третьої статті 20 виключено на підставі Закону [№ 2269-VIII від 18.01.2018](#)}*

пам'ятки, включені до переліку пам'яток, що не підлягають приватизації;

пам'ятки археології;

архіви та документи з них;

пам'ятки державної частини Музейного фонду України (музейні предмети, музейні колекції та музейні зібрання);

документи Державного бібліотечного фонду України;

вихідні матеріали та фільмокопії, що зберігаються у фільмофонді;

*{Абзац десятий частини третьої статті 20 виключено на підставі Закону [№ 2269-VIII від 18.01.2018](#)}*

заклади освіти сфери культури.

4. Забороняється виселення закладів культури (театрів, філармоній, бібліотек, музеїв, архівів, художніх галерей (виставок), кінотеатрів, мистецьких шкіл, центрів дозвілля дітей та юнацтва, клубних закладів тощо) з приміщень без надання їм іншого рівноцінного приміщення.

*{Частина четверта статті 20 із змінами, внесеними згідно із Законом [№ 2145-VIII від 05.09.2017](#)}*

5. Не можуть бути предметом застави об'єкти права державної та комунальної власності, що занесені або підлягають занесенню до Державного реєстру національного культурного надбання.

**Стаття 21.** Особливості трудових відносин та працевлаштування в закладах культури

1. Керівники державних та комунальних закладів культури призначаються на посаду шляхом укладення з ними контракту строком на п'ять років за результатами конкурсу.

2. Трудові відносини з професійними творчими працівниками (художнім та артистичним персоналом) державних та комунальних закладів культури оформлюються шляхом укладення контрактів.

Формування кадрового складу художнього та артистичного персоналу державних та комунальних закладів культури здійснюється на конкурсній основі в [порядку](#), визначеному центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сферах культури та мистецтв.

За результатами конкурсу з переможцем з числа кандидатів укладається [контракт](#) строком від одного до трьох років за формою, визначеною центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сферах культури та мистецтв. Після настання дати закінчення строку дії контракт вважається продовженим на строк, на який він був укладений, якщо жодна із сторін за місяць до цієї дати письмово не поінформувала іншу сторону про своє бажання припинити дію контракту.



Керівник державного чи комунального закладу культури може брати участь у конкурсі, передбаченому цією частиною, на посаду художнього керівника у відповідному закладі. У разі якщо керівник державного чи комунального закладу культури стане переможцем конкурсу на посаду художнього керівника, він може здійснювати суміщення посад (професій) керівника відповідного закладу культури та художнього керівника. У такому разі укладається контракт строком на п'ять років.

3. Керівник державного чи комунального закладу культури може залучати артистичний та художній персонал понад штатну чисельність на підставі цивільно-правового договору в порядку, визначеному законом.

*{Текст статті 21 в редакції Закону № 955-VIII від 28.01.2016}*

**Стаття 21<sup>1</sup>.** Вимоги до керівника державного чи комунального закладу культури

1. Керівником державного чи комунального закладу культури може бути особа, яка має вищу освіту, стаж роботи у сфері культури не менше трьох років, володіє державною мовою та здатна за своїми діловими і моральними якостями, освітнім і професійним рівнем виконувати відповідні посадові обов'язки.

Керівником національного закладу культури може бути особа, яка має вищу освіту, стаж роботи у сфері культури не менше трьох років, володіє державною мовою, має досвід роботи на керівних посадах в органах державної влади, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах, організаціях усіх форм власності не менше трьох років та здатна за своїми діловими і моральними якостями, освітнім і професійним рівнем виконувати відповідні посадові обов'язки.

2. Не може бути призначена на посаду керівника державного чи комунального закладу культури особа, яка:  
за рішенням суду визнана недієздатною або її дієздатність обмежена;  
має судимість за вчинення злочину, якщо така судимість не погашена або не знята в установленому законом порядку, або на яку протягом останнього року накладалося адміністративне стягнення за вчинення корупційного правопорушення;  
є близькою особою або членом сім'ї керівників органу, що відповідно до статутних документів здійснює управління державним чи комунальним закладом культури, а саме центрального органу виконавчої влади, органу влади Автономної Республіки Крим, місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування (далі - орган управління).

*{Розділ III доповнено статтею 21<sup>1</sup> згідно із Законом № 955-VIII від 28.01.2016}*

**Стаття 21<sup>2</sup>.** Порядок конкурсного добору керівника державного чи комунального закладу культури

1. Кандидатів на посаду керівника державного чи комунального закладу культури визначає конкурсна комісія за результатами відкритого та публічного конкурсного добору на зайняття цієї посади.

2. Конкурсний добір керівника державного чи комунального закладу культури складається з таких етапів:  
оголошення органом управління конкурсу на посаду керівника державного чи комунального закладу культури;  
формування складу конкурсної комісії;

подання документів кандидатами на посаду керівника державного чи комунального закладу культури;

добір кандидатів на посаду керівника державного чи комунального закладу культури;

призначення органом управління керівника державного чи комунального закладу культури.

3. [Організацію та проведення конкурсного добору, а також роботу конкурсної комісії](#) забезпечує орган управління.

4. Орган управління оголошує конкурс на посаду керівника державного чи комунального закладу культури не пізніше як за два місяці до завершення строку повноважень керівника державного чи комунального закладу культури відповідно до контракту або впродовж семи днів з дня дострокового припинення його повноважень.

5. Оголошення про конкурс розміщується в офіційних друкованих виданнях відповідних органів державної влади та органів місцевого самоврядування (за наявності), на офіційному веб-сайті органу управління, на інформаційних сайтах, сайтах професійного спрямування, сайтах установ культури та може поширюватися в будь-який інший спосіб.

6. Оголошення про конкурс на посаду керівника державного чи комунального закладу культури має містити інформацію про дату початку приймання документів, дату початку формування конкурсної комісії, умови, строки проведення конкурсу та вимоги до кандидатів.

*{Розділ III доповнено статтею 21<sup>2</sup> згідно із Законом № 955-VIII від 28.01.2016}*

**Стаття 21<sup>3</sup>.** Склад, порядок формування і повноваження конкурсної комісії



1. Конкурсна комісія складається з дев'яти членів.

2. Персональний склад конкурсної комісії та зміни до нього (за потреби) затверджує своїм наказом орган управління, що проводить конкурсний добір. Орган управління повинен сформувати персональний склад конкурсної комісії не пізніше 30 днів після оголошення конкурсу на посаду керівника державного чи комунального закладу культури.

3. У разі проведення конкурсного добору на посаду керівника державного чи комунального закладу культури, яким управляє центральний орган виконавчої влади, по три кандидатури до складу конкурсної комісії подають члени трудового колективу, громадські організації у сфері культури відповідного функціонального спрямування та орган управління.

4. У разі проведення конкурсного добору на посаду керівника державного чи комунального закладу культури, яким управляє орган влади Автономної Республіки Крим, місцевий орган виконавчої влади чи орган місцевого самоврядування, по три кандидатури до складу конкурсної комісії подають члени трудового колективу, громадські організації у сфері культури відповідного функціонального спрямування та орган управління.

5. Кандидатури до складу конкурсної комісії від трудового колективу обираються на загальних зборах трудового колективу.

6. Громадські організації у сфері культури відповідного функціонального спрямування подають по три кандидатури органу управління, який шляхом жеребкування визначає трьох кандидатів до складу конкурсної комісії. Орган управління забезпечує онлайн-трансляцію жеребкування на своєму офіційному веб-сайті.

7. Члени конкурсної комісії мають бути неупередженими та незалежними. Не допускається втручання в діяльність конкурсної комісії будь-яких органів влади, а також учасників конкурсу.

Членами конкурсної комісії можуть бути:

незалежні фахівці у сфері культури, публічного або бізнес-адміністрування;

члени професійних, творчих спілок, об'єднань, асоціацій, організацій у сфері культури, зареєстрованих відповідно до закону;

члени міжнародних об'єднань, асоціацій, організацій у сферах культури.

8. Членом конкурсної комісії не може бути особа, яка:

за рішенням суду визнана недієздатною або її дієздатність обмежена;

має судимість за вчинення злочину, якщо така судимість не погашена або не знята в установленому законом порядку, або на яку протягом останнього року накладалося адміністративне стягнення за вчинення корупційного правопорушення;

є близькою особою або членом сім'ї учасника конкурсу чи органу управління;

є членом трудового колективу закладу культури, на посаду керівника якого проводиться конкурс.

9. Конкурсна комісія вважається повноважною у разі затвердження в її складі не менше шести осіб.

10. Орган управління призначає секретаря конкурсної комісії, який бере участь у засіданнях комісії без права голосу. Секретар веде і зберігає протоколи засідань конкурсної комісії, які підписують усі члени конкурсної комісії.

11. Голова конкурсної комісії обирається членами конкурсної комісії з їх числа та проводить засідання конкурсної комісії.

*{Розділ III доповнено статтею 21<sup>3</sup> згідно із Законом [№ 955-VIII від 28.01.2016](#)}*

**Стаття 21<sup>4</sup>.** Подання документів для участі в конкурсі

1. Усі зацікавлені особи можуть взяти участь у конкурсі на посаду керівника державного чи комунального закладу культури.

2. Особа, яка бере участь у конкурсі, упродовж 30 днів з дня оголошення конкурсу подає такі документи:

заява про участь у конкурсі з наданням згоди на обробку персональних даних відповідно до [Закону України "Про захист персональних даних"](#);

автобіографія, що містить прізвище, ім'я та по батькові, число, місяць, рік і місце народження, інформацію про громадянство, відомості про освіту, трудову діяльність, посаду (заняття), місце роботи, громадську роботу (у тому числі на виборних посадах), контактний номер телефону та адресу електронної пошти чи іншого засобу зв'язку, відомості про наявність чи відсутність судимості;

копія документа, що посвідчує особу, копії документів про вищу освіту;

два рекомендаційні листи довільної форми;

мотиваційний лист довільної форми.

Зазначені документи надсилаються на поштову та електронну адреси органу управління у встановлений цією частиною строк.

3. Перелік документів, зазначених у частині другій цієї статті, є вичерпним. Особа може надати інші документи, які, на її думку, підтверджують її професійні чи моральні якості.

4. Особа, яка подає документи, відповідає за достовірність поданої інформації.

5. Упродовж трьох робочих днів після закінчення строку подання документів для участі в конкурсі орган управління оприлюднює подані документи, визначені у частині другій цієї статті, на своєму офіційному веб-сайті відповідно до [Закону України](#) "Про захист персональних даних".

6. Усі зацікавлені особи протягом семи днів з дня оприлюднення відомостей про кандидатів можуть подавати пропозиції та зауваження щодо кандидатур на електронну пошту органу управління, які передаються конкурсній комісії.

7. Під час проведення конкурсу обробка персональних даних учасників здійснюється відповідно до [Закону України](#) "Про захист персональних даних".

*{Розділ III доповнено статтею 21<sup>4</sup> згідно із Законом № 955-VIII від 28.01.2016}*

**Стаття 21<sup>5</sup>.** Добір кандидатів на посаду керівника державного чи комунального закладу культури та призначення керівника

1. Конкурсний добір проводиться публічно.

2. Орган управління забезпечує відео- та аудіофіксацію всіх засідань конкурсної комісії та розміщує матеріали засідань конкурсної комісії на своєму офіційному веб-сайті. Представники засобів масової інформації та громадськості мають право бути присутніми на засіданнях конкурсної комісії під час проведення співбесіди з кандидатами, під час якої публічно презентуються запропоновані проекти програм розвитку закладу культури на один і п'ять років.

3. Орган управління не пізніше як за 10 днів до дня проведення першого засідання конкурсної комісії повідомляє кандидатів про час та місце проведення засідання конкурсної комісії.

4. За клопотанням члена конкурсної комісії орган управління забезпечує його участь у засіданнях конкурсної комісії в режимі відеоконференції. Відповідне клопотання подається не пізніше як за три дні до початку засідання конкурсної комісії.

5. Конкурсна комісія проводить перше засідання через 10 днів після закінчення строку приймання документів.

6. На першому засіданні конкурсна комісія розглядає документи, подані кандидатами на посаду керівника державного чи комунального закладу культури, на відповідність кваліфікаційним вимогам. Результати розгляду невідкладно повідомляються кандидатам електронною поштою чи іншим засобом зв'язку, зазначеним в автобіографії.

7. Особа не допускається до участі в доборі кандидатів на посаду керівника державного чи комунального закладу культури у разі невідповідності вимогам, зазначеним у статті 21<sup>1</sup> цього Закону, за рішенням конкурсної комісії.

8. Орган управління зобов'язаний оприлюднити на своєму офіційному веб-сайті умови праці, відомості про матеріально-технічну базу закладу культури, фінансову звітність за попередній бюджетний період закладу культури, на посаду керівника якого проводиться конкурс.

9. На другому засіданні конкурсна комісія проводить співбесіду з кандидатами, під час якої заслуховує публічні презентації проектів програм розвитку закладу культури на один і п'ять років.

10. Допоміжними критеріями під час голосування на користь кандидатів є:

післядипломна освіта у галузі управління;

ступінь MBA (Master of Business Administration), MPA (Master of Public Administration), MLA (Master of Liberal Arts), магістра бізнес-адміністрування чи магістра державного управління;

науковий ступінь доктора філософії (кандидата наук) чи доктора наук;

досвід роботи на керівних посадах в українських/міжнародних компаніях, установах, програмах, проектах у сфері культури;

володіння офіційними мовами Європейського Союзу;

досвід розроблення і реалізації інвестиційних та інноваційних проектів;  
схвальні відгуки в українських та іноземних галузевих засобах масової інформації;  
бездоганна ділова репутація.

11. Конкурсна комісія приймає рішення про визначення переможця конкурсу шляхом голосування та оприлюднює його на офіційному веб-сайті органу управління та в інший спосіб. Спосіб голосування визначається рішенням конкурсної комісії.

12. Рішення конкурсної комісії вважається прийнятим, якщо за нього на засіданні конкурсної комісії проголосувала більшість від затвердженого складу конкурсної комісії.

13. У разі виявлення фактів, що свідчать про конфлікт інтересів члена конкурсної комісії, такий член конкурсної комісії не бере участі в голосуванні.

14. У разі відхилення конкурсною комісією всіх кандидатів конкурсна комісія проводить повторний конкурс. Повторний конкурс проводиться у порядку, визначеному статтями 21<sup>1</sup>-21<sup>5</sup> цього Закону.

15. Керівник органу управління зобов'язаний призначити переможця конкурсу керівником державного чи комунального закладу культури не пізніше двох місяців з дня оголошення конкурсу. Підставою для видання наказу про призначення керівника державного чи комунального закладу культури є підписання контракту. Істотні умови контракту публікуються на офіційному веб-сайті органу управління не пізніше наступного дня після його підписання.

16. Контракт з керівником державного чи комунального закладу культури визначає основні вимоги до діяльності закладу культури, виконання яких є обов'язковим для керівника, та інші умови.

Обов'язковими умовами контракту з керівником державного чи комунального закладу культури є:

програми розвитку закладу культури на один і п'ять років, що розглядалися на засіданні конкурсної комісії;

умови оплати праці керівника;

критерії оцінки праці керівника;

особливості порядку здійснення контролю за діяльністю закладу культури;

заходи відповідальності за невиконання або неналежне виконання умов контракту;

особливі підстави для дострокового розірвання контракту та відповідні наслідки для його сторін.

*{Розділ III доповнено статтею 21<sup>5</sup> згідно із Законом [№ 955-VIII від 28.01.2016](#)}*

## Розділ IV

### БАЗОВА МЕРЕЖА ЗАКЛАДІВ КУЛЬТУРИ

**Стаття 22.** Призначення та функціонування базової мережі закладів культури

1. Базова мережа закладів культури формується з метою:

забезпечення розвитку сфери культури, всіх жанрів і видів мистецтва, а також цілісності національної культури;

дотримання прав громадян України у сфері культури, забезпечення доступності національного культурного надбання, культурних благ та мистецької творчості шляхом дотримання державних соціальних нормативів у сфері обслуговування закладами культури.

2. Базова мережа закладів культури формується органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування у [порядку](#), визначеному Кабінетом Міністрів України. Існуючі заклади культури та заклади освіти сфери культури автоматично включаються до базової мережі.

3. Органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування під час формування та забезпечення функціонування базової мережі закладів культури керуються державними соціальними нормативами у сфері обслуговування закладами культури, передбаченими [Законом України](#) "Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії". Виключення закладів культури з базової мережі можливе лише за погодженням із центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сферах культури та мистецтв.

*{Частина третя статті 22 із змінами, внесеними згідно із Законом [№ 5461-VI від 16.10.2012](#)}*

4. Центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сферах культури та мистецтв, визначає перспективи та напрями розвитку і зміст спеціальної освіти у сферах культури і мистецтв.

*{Статтю 22 доповнено частиною четвертою згідно із Законом [№ 5461-VI від 16.10.2012](#)}*

### **Стаття 23.** Рівні базової мережі закладів культури

1. До базової мережі закладів культури загальнодержавного рівня належать державні, у тому числі національні (бібліотеки, музеї, архіви, галереї, заповідники, цирки, театри, філармонії, музичні колективи і ансамблі, культурно-інформаційні та культурно-просвітницькі центри, навчальні заклади культури і мистецтва, кіностудії, художні галереї, виставки національного (загальнодержавного) значення тощо), заклади культури.

2. До базової мережі закладів культури місцевого рівня належать комунальні заклади культури (бібліотеки, музеї, галереї, заповідники, виставкові зали, театри, філармонії, концертні організації, мистецькі колективи, кінотеатри, кіновідеопрокатні підприємства, об'єднання, палаци і будинки культури, інші клубні заклади, заклади освіти сфери культури, мистецькі школи, студії, парки культури та відпочинку тощо).

*{Частина друга статті 23 із змінами, внесеними згідно із Законом [№ 2145-VIII від 05.09.2017](#)}*

### **Стаття 24.** Переліки закладів культури базової мережі

1. На підставі державних соціальних нормативів забезпечення населення закладами культури і культурними послугами центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сферах культури та мистецтв затверджує перелік закладів культури базової мережі загальнодержавного рівня. Місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування затверджують переліки закладів культури базової мережі місцевого рівня.

*{Стаття 24 із змінами, внесеними згідно із Законом [№ 5461-VI від 16.10.2012](#)}*

### **Стаття 25.** Національні та академічні заклади культури

1. Статус національного закладу (установи) України може бути надано декільком закладам (установам) культури залежно від їх кількості у відповідній групі (театри, філармонії, бібліотеки, музеї, галереї, заповідники, цирки, музичні колективи і ансамблі, кіностудії).

Порядок надання закладу культури статусу національного та академічного визначається законодавством.

2. Центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сферах культури та мистецтв, порушує в установленому порядку клопотання про надання закладам (установам) культури статусу національного закладу, надає статус академічного закладу професійним творчим колективам.

*{Статтю 25 доповнено частиною другою згідно із Законом [№ 5461-VI від 16.10.2012](#)}*

## **Розділ V**

### **ФІНАНСУВАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ КУЛЬТУРИ**

#### **Стаття 26.** Витрати на утримання закладів культури

1. Джерелами фінансування закладів культури є:

кошти державного та місцевих бюджетів;

кошти, що надходять від господарської діяльності, надання платних послуг;

кошти, одержані за роботи (послуги), виконані закладом культури на замовлення підприємств, установ, організацій та фізичних осіб;

доходи від реалізації продукції майстерень, підприємств, цехів і господарств, від надання в оренду приміщень, споруд, обладнання;

гранти, благодійні внески, добровільні пожертвування, грошові внески, матеріальні цінності, одержані від фізичних і юридичних осіб, у тому числі іноземних;

кошти, отримані державними і комунальними закладами культури як відсотки на залишок власних надходжень, отриманих як плата за послуги, що надаються ними згідно з основною діяльністю, благодійні внески та гранти і розміщених на поточних рахунках, відкритих у банках державного сектору;

інші не заборонені законодавством джерела.

Розмір плати за надання платних послуг встановлюється державним і комунальним закладом культури щороку у національній валюті України.

Перелік платних послуг, які можуть надаватися державними і комунальними закладами культури, затверджується Кабінетом Міністрів України.



Порядок надання платних послуг закладами культури, заснованими на державній та комунальній формі власності, затверджується центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері культури.

У разі одержання коштів від надання платних послуг, добровільних пожертвувань фізичних і юридичних осіб, у тому числі іноземних, з інших джерел, не заборонених законодавством, бюджетні асигнування державних і комунальних закладів культури не зменшуються.

*{Частина перша статті 26 в редакції Закону № 911-VIII від 24.12.2015}*

2. Заклади культури загальнодержавного та місцевого рівня базової мережі залежно від форми власності утримуються або отримують фінансову підтримку відповідно за рахунок коштів Державного бюджету України, бюджету Автономної Республіки Крим, інших місцевих бюджетів, а також коштів установ, організацій, громадян та їх об'єднань.

Приватні заклади культури фінансуються їх засновниками.

**Стаття 27.** Додаткова фінансова підтримка діяльності у сфері культури

1. З метою залучення додаткових фінансових ресурсів для розвитку культури держава створює сприятливий режим оподаткування фізичним та юридичним особам, які спрямовують свої кошти на розвиток культури. Механізм податкового заохочення підтримки діяльності у сфері культури визначається податковим законодавством України.

**Стаття 28.** Забезпечення господарської діяльності закладів культури

1. Держава сприяє:

забезпеченню закладів культури, закладів освіти сфери культури будівлями, спорудами, приміщеннями, збудованими за спеціальними проектами, або іншими упорядженими приміщеннями, що відповідають потребам закладу культури;

створенню виробничої бази з випуску спеціального обладнання для закладів культури, музичних інструментів, техніки для атракціонів, допоміжних матеріалів і засобів для індивідуальної художньої творчості, а також розвитку мережі спеціалізованих виробництв.

## Розділ VI

### СОЦІАЛЬНІ ГАРАНТІЇ ПРАЦІВНИКІВ У СФЕРІ КУЛЬТУРИ

**Стаття 29.** Оплата і стимулювання праці працівників у сфері культури

1. Оплата праці у сфері культури має забезпечувати створення належних матеріальних умов для ефективної самостійної творчої діяльності працівника, підвищення престижності професії, сприяти підвищенню його кваліфікації, стимулювати залучення талановитої молоді до діяльності у сфері культури.

Заробітна плата працівника у сфері культури, педагогічного працівника закладу освіти сфери культури складається з посадового окладу (тарифної ставки), надбавки за почесне звання, доплат за науковий ступінь, вислугу років залежно від стажу роботи в державних і комунальних закладах культури, закладах освіти сфери культури, інших надбавок та доплат, премій, винагород за творчу діяльність, передбачених законодавством.

Умови оплати праці працівників у сфері культури державних і комунальних закладів культури, закладів освіти сфери культури визначаються Кабінетом Міністрів України.

*{Частина перша статті 29 набирає чинності з 1 січня 2011 року - див. п. 1 розділу X "Прикінцеві положення" цього Закону}*

2. Працівникам у сфері культури, які працюють у державних і комунальних закладах культури, держава забезпечує: роботу на повну тарифну ставку;

створення належних умов праці, її оплати;

правовий, соціальний, професійний захист;

призначення і виплату пенсій відповідно до законодавства;

інші гарантії, встановлені законом.

*{Частина друга статті 29 набирає чинності з 1 січня 2012 року - див. п. 1 розділу X "Прикінцеві положення" цього Закону}*

3. Працівники у сфері культури, педагогічні працівники закладів освіти сфери культури, які працюють у державних і комунальних закладах культури, мають право на допомогу для оздоровлення під час надання щорічної відпустки у розмірі

посадового окладу, а також на матеріальну допомогу для вирішення соціально-побутових питань та доплату за вислугу років у розмірах і порядку, що встановлюються Кабінетом Міністрів України.

*{Частина третя статті 29 набирає чинності з 1 січня 2013 року - див. [п. 1 розділу X "Прикінцеві положення" цього Закону}](#)*

4. Працівники державних і комунальних закладів культури, педагогічні працівники закладів освіти сфери культури, які працюють у сільській місцевості та селищах міського типу, а також пенсіонери, які раніше працювали в державних та комунальних закладах культури, закладах освіти сфери культури у таких населених пунктах і проживають у них, мають право на безоплатне отримання у власність земельної ділянки відповідно до законодавства.

5. Працівникам державних і комунальних закладів культури, педагогічним працівникам закладів освіти сфери культури, які працюють у сільській місцевості та селищах міського типу, а також пенсіонерам, які раніше працювали в державних та комунальних закладах культури, закладах освіти сфери культури у таких населених пунктах і проживають у них, держава забезпечує відповідно до законодавства безоплатне користування житлом з опаленням і освітленням у межах установлених норм.

Пільги на безплатне користування житлом з опаленням та освітленням надаються за умови, якщо розмір середньомісячного сукупного доходу сім'ї в розрахунку на одну особу за попередні шість місяців не перевищує величини доходу, який дає право на податкову соціальну пільгу у порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України.

*{Частина п'яту статті 29 доповнено абзацом другим згідно із Законом [№ 1166-VII від 27.03.2014](#); в редакції Закону [№ 76-VIII від 28.12.2014](#)}*

**Стаття 30.** Пенсійне забезпечення та соціальний захист працівників сфери культури

1. Держава забезпечує працівникам сфери культури призначення та виплату пенсії відповідно до законодавства.

## Розділ VII

### УЧАСТЬ ГРОМАДСЬКОСТІ У РОЗВИТКУ СФЕРИ КУЛЬТУРИ

**Стаття 31.** Участь громадськості у реалізації державної політики у сфері культури

1. Громадські організації (професійні спілки, творчі спілки, товариства, фонди, асоціації тощо) беруть участь у реалізації державної політики у сфері культури відповідно до законодавства.

2. Громадські організації мають право самостійно та на договірній основі утворювати благодійні організації для фінансування культурних програм розвитку літератури та мистецтва, підтримки талантів і творчих починань у сфері культури, розв'язання соціальних і побутових проблем професійних творчих працівників.

**Стаття 32.** Співпраця державних органів та культурно-мистецької громадськості

1. З метою представлення та захисту інтересів професійних творчих працівників і аматорів держава залучає представників культурно-мистецької громадськості до участі в підготовці проектів нормативно-правових актів, презентації України в різних сферах міжнародного культурного життя, забезпечує надання інформації, необхідної для виконання завдань, визначених статутами (положеннями) закладів культури.

## Розділ VIII

### МІЖНАРОДНІ КУЛЬТУРНІ ЗВ'ЯЗКИ

**Стаття 33.** Державне сприяння міжнародному культурному співробітництву

1. Держава сприяє міжнародному культурному обміну, співробітництву закладів культури, професійних творчих працівників, працівників культури України із зарубіжними партнерами.

2. Заклади культури незалежно від підпорядкування, форми власності та організаційно-правової форми, професійні творчі працівники, окремі громадяни мають право самостійно укладати договори (контракти) з іноземними фізичними та юридичними особами про форми співробітництва у сфері культури, брати участь у роботі відповідних міжнародних організацій та фондів, провадити зовнішньоекономічну діяльність у сфері культури відповідно до законодавства.

**Стаття 34.** Розвиток національної культури за межами України

1. Держава піклується про задоволення національно-культурних потреб українців, які проживають за межами України, зокрема шляхом сприяння проведенню культурно-мистецьких заходів за кордоном, відкриттю та діяльності українських національних культурних центрів та національних освітніх закладів в інших країнах.

## Розділ ІХ

### ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА ПОРУШЕННЯ ЗАКОНОДАВСТВА ПРО КУЛЬТУРУ

#### Стаття 35. Відповідальність за порушення законодавства про культуру

1. Особи, винні у порушенні законодавства про культуру, несуть дисциплінарну, цивільну, адміністративну та кримінальну відповідальність відповідно до законодавства.

## Розділ Х

### ПРИКІНЦЕВІ ПОЛОЖЕННЯ

1. Цей Закон набирає чинності з дня його опублікування, крім [частини першої статті 29](#), яка набирає чинності з 1 січня 2011 року, [частини другої статті 29](#), яка набирає чинності з 1 січня 2012 року, та [частини третьої статті 29](#), яка набирає чинності з 1 січня 2013 року.

Установити, що до набрання чинності частинами [першою - третьою](#) статті 29 цього Закону діють умови оплати праці, передбачені законодавством.

До приведення законів, інших нормативно-правових актів у відповідність із цим Законом вони діють у частині, що не суперечить цьому Закону.

2. Абзаци другий та четвертий статті 1 [Закону України](#) "Про професійних творчих працівників та творчі спілки" (Відомості Верховної Ради України, 1997 р., № 52, ст. 312) викласти у такій редакції:

"професійний творчий працівник - особа, яка провадить творчу діяльність на професійній основі, результатом якої є створення або інтерпретація творів у сфері культури та мистецтва, публічно представляє такі твори на виставках, шляхом публікації, сценічного виконання, кіно-, теле-, відеопоказу тощо та/або є членом творчої спілки, та/або має державні нагороди за діяльність у сфері культури і мистецтва";

"творча діяльність - індивідуальна чи колективна творчість, результатом якої є створення або інтерпретація творів, що мають культурну цінність".

3. Визнати такими, що втратили чинність:

[Основи законодавства України про культуру](#) (Відомості Верховної Ради України, 1992 р., № 21, ст. 294 із наступними змінами);

[Постанову Верховної Ради України від 19 лютого 1992 року](#) "Про порядок введення в дію "Основ законодавства України про культуру" (Відомості Верховної Ради України, 1992 р., № 21, ст. 295).