



За підтримки:

УКРАЇНСЬКИЙ
КУЛЬТУРНИЙ
ФОНД

НАСТІЛЬНА КНИГА КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖЕРА ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

м. Харків
2020

Створено в межах проекту «Школа соціального проектування для культурних менеджерів ОТГ «Культурний трамплін»», який реалізовувався ГО «Інститут соціальної політики регіону» та Спільнотою «Grant Management» за підтримки Українського культурного фонду

Настільна книга культурного менеджера ОТГ. Харків: ГО «Інститут соціальної політики регіону», 2020. 202 с.

Цей посібник створено з метою надання допомоги представникам органів місцевого самоврядування, працівникам комунальних закладів, активістам організацій громадянського суспільства, митцям, підприємцям, які займаються питаннями культури та креативних індустрій в територіальних громадах.

Видання містить актуальну інформацію щодо різних аспектів культурної політики на місцевому рівні, опис кращих практик в культурній діяльності об'єднаних територіальних громад, а також детальний типовий алгоритм підготовки проектної заявки.

Видання здійснено за підтримки Українського культурного фонду. Позиція Українського культурного фонду може не збігатися з думкою авторів.

Український культурний фонд — державна установа, створена у 2017 р. як нова модель надання на конкурсних засадах державної підтримки та промоції ініціатив у сфері культури та креативних індустрій. Діяльність Фонду, відповідно до чинного законодавства, є невід'ємною частиною політики і визначених пріоритетів діяльності Міністерства культури та інформаційної політики України.

Сайт: ucf.in.ua

Facebook: www.facebook.com/ucf.ua

ЗМІСТ

Вступ	4
Загальні засади культурної політики	5
Територіальні культурні стратегії	9
Стратегічне програмування культурного середовища	12
Культурний паспорт / культурна картка громади	20
Роль культурної спадщини для розвитку громад	24
Маркетинг установи культури	43
Стратегії культурного просування	47
Формування ефективної команди	58
Сувенір як втілення бренду території	70
Розвиток культурного туризму в громаді	75
Культурно-пізнавальні заходи як складова культурного туризму	81
Подієвий туризм у громаді	85
Кращі практики	88
Запровадження автентичних культурних фестивалів	88
Інноваційні підходи в роботі культурних закладів	91
Впровадження цифрових технологій у сферу культури	102
Робота над проєктною заявкою	115
Обґрунтування проєкту (постановка проблеми)	117
Мета і завдання проєкту	121
Цільова аудиторія проєкту	128
План реалізації проєкту	130
Бюджет проєкту	133
Очікувані результати проєкту	142
Життєздатність проєкту	146
Ризики	147
Титульний аркуш	148
Анотація/резюме проєкту	150
Додатки	151
Стиль написання	155
Звітування за грантовими проєктами	158
Таблиця підсумкового самоконтролю проєктної за.....	160
Українські народні промисли	165
Календар народних свят та обрядів	176
Глосарій	190

ВСТУП

Культурні та креативні індустрії мають високий економічний потенціал, що вже доведено розвинутими країнами. Україна поки що шукає свій шлях в цьому напрямі. За останній час у великих та малих містах з'явилося чимало приватних та державних ініціатив, які відповідають викликам сучасності. Але поки що ситуація в цілому виглядає доволі строкато.

Особливо гостро стоїть питання необхідності переформатування культурної діяльності в об'єднаних територіальних громадах. Передбачається, що покращення якості культурних послуг буде забезпечуватися за рахунок підвищення конкуренції, через запровадження державної підтримки проектів і програм. Це означає, що переваги в отриманні бюджетного фінансування матимуть громади, які запропонують більш якісні та інноваційні пропозиції.

Крім того, реалізація дієвої державної політики у галузі культури вимагає консолідації зусиль і ресурсів усіх секторів суспільства: держави, бізнесу і громадськості. В наш час з'явилися можливості по залученню коштів міжнародної технічної допомоги та інших грантових ресурсів. Це методичне видання створено на допомогу представникам органів місцевого самоврядування, культурним менеджерам музеїв, бібліотек, будинків культури та інших культурно-освітніх закладів для підвищення кваліфікації в сфері створення та реалізації проектів у сфері культурних та креативних індустрій.

В посібник увійшли питання культурно-мистецьких ініціатив та соціального проектування, які стосуються стратегій культурного розвитку громад, маркетингу установ культури, кращих практик в цій сфері, алгоритму роботи над проєктною заявкою, брендування територій, розвитку культурного туризму тощо.

Команда проєкту «Школа соціального проєктування для культурних менеджерів ОТГ «Культурний трамплін» сподівається на поширення цієї інформації серед зацікавлених осіб, щоб в Україні урізноманітнювалися форми культурних індустрій, збільшувався їх внесок у розвиток економіки, в тому числі за допомогою інноваційного малого і середнього підприємництва для сприяння гуманітарного розвитку та формування людського капіталу.

ЗАГАЛЬНІ ЗАСАДИ КУЛЬТУРНОЇ ПОЛІТИКИ

Культура (лат. culture — «обробіток», «обробляти») — сукупність матеріальних і духовних цінностей, створених людством протягом його історії; історично набутий набір правил усередині соціуму для його збереження та гармонізації. Широко поширене визначення культури як другої природи (середовище, яке утворене людьми з метою самозбереження).

Культура складається із взаємопов'язаних частин. Зміна одного елемента призводить до трансформації всієї системи. Людина є соціальною істотою, поза людським середовищем повноцінно розвиватися не здатна. Культура та суспільство — взаємопов'язані елементи, що не можуть існувати окремо один від одного. Таким чином, культура є відкритою системою, що розвивається сама по собі, водночас управління нею має здійснювати культурний менеджер.

Менеджмент культури (менеджмент культурної діяльності) є інноваційним напрямом, що передбачає акумулювання вітчизняного та зарубіжного досвіду в розробці соціальних та гуманітарних технологій, спрямованих на підтримку та розвиток сучасних культурних індустрій.

Менеджер культурної діяльності — це ініціатор та організатор культурних проєктів та програм. Його переваги — у навичках адекватного сприйняття культурних процесів, здатності мислити креативно, діяти самостійно та оперативно у нестандартних ситуаціях та умінні мобілізувати потрібні ресурси для реалізації власних ідей.

Оскільки культура є явищем всеосяжним і стосується більшості сфер суспільного буття, вона акумулює величезний пласт заходів, спрямованих на відтворення культурного життя. У широкому сенсі користувачами цього інструменту є будь-які особи та організації, які задіяні у творенні, виробництві, розповсюдженні та збереженні естетичних здобутків суспільства, а також ті, що опікуються освітою.

Менеджмент культури:

- встановлює засади регулювання суспільних відносин у галузі культурної спадщини;

- визначає вплив культури на процес організації дозвілля громадян.

Культурна політика — це стратегія руху громадянського суспільства до гармонійного та якісного життя пересічної людини, це також стратегія залучення історико-культурного доробку та змісту сучасних естетичних ідей до широкого користування у суспільстві. Якщо громадянське суспільство націлене на прогрес, то культурна політика займає лідируючу позицію, бо повинна не тільки регулювати культурні здобутки в інтересах громади, а й стимулювати подальше виробництво та розвиток новітніх взірців культури.

Термін «культурна політика» став вживатися лише в другій половині ХХ ст. У 1967 році конференція ЮНЕСКО в Монако запропонувала формулювання, згідно з яким під культурною політикою було вирішено розуміти «комплекс операційних принципів, адміністративних і фінансових видів діяльності і процедур, які забезпечують основу дій держави в галузі культури».

За даними ЮНЕСКО, до кінця 1980-х рр. більш ніж в 117 країнах світу були створені відповідні міністерства та органи, які відають культурою. Однак це не означає, що до утворення відповідних міністерств на державному рівні не проводилося спеціальної політики в галузі культури. Прагнення держави до управління культурним життям своїх громадян існувало ще в античні часи. Культурний процес — це складна система взаємодії художника, публіки, суспільства і держави. Кожен з учасників цього процесу має свої інтереси, які можуть збігатися, але можуть і носити прямо протилежний характер, вступати в протиріччя. Необхідність узгодження цих інтересів існувала завжди, в будь-якій державі. Така передумова зумовлювала наявність якоїсь культурної політики.

Художня культура здатна виконувати безліч соціальних функцій. Загально-визнаними вважаються пізнавальна, комунікативна, соціально-організуюча, виховна, гедоністична, просвітня, прогностична, сугестивна, естетична, компенсаційна, розважальна функції. Важливо підкреслити, що всі ці функції властиві художній культурі в потенційному вигляді. Актуалізується та чи інша функція лише тоді, коли з товариства надходить відповідний «запит».

Якщо вийти за рамки нашої країни і подивитися на історичні тенденції культурної політики Європи, то відрізок часу від закінчення Другої світової

війни до наших днів дає нам підставу виділити цілих чотири моделі культурної політики, які, виникаючи послідовно, не скасовували змісту попередніх, а доповнювали одна одну.

Унітарна модель (1950-ті рр.). Унітарною ця модель називається тому, що держава в ній переслідує єдину мету: забезпечення доступу широких народних мас до високої культури. Коріння цієї політики легко простежити у періоді становлення європейських національних держав, коли культура розглядалася як «національне надбання» і свідомо використовувалася як засіб створення єдиного національного простору.

Плюралістична модель (1960-1970-ті рр.). Наприкінці 1960-х рр. у Франції спалахнули хвилювання серед студентської молоді, які незабаром поширилися й на інші європейські країни. Студенти вимагали визнання «молодіжної» культури і прояву поваги до неї. Ці вимоги були свого роду протестом проти переважної влади істеблішменту і традиційних культурних цінностей як атрибуту цієї влади. Дані події послужили встановленню нового погляду на культуру, цінності якої тепер не зводяться лише до зразків високої культури, як це було в унітарній моделі. Плюралістична модель визнає право окремих соціальних груп на їх власні естетичні орієнтири, що виражають їх духовні цінності, соціальні та політичні переконання.

Інструментальна модель (1980-1990-ті рр.). Вона підходить до культури як до інструменту підвищення економічної та соціальної ефективності території. У 1980-х рр. Європа зіткнулася з важкою економічною кризою, пов'язаною з відходом підприємств традиційної важкої індустрії в країни третього світу, де робоча сила була істотно дешевше. У такій ситуації культурні інститути, що фінансуються з державних і муніципальних бюджетів, виявилися першими кандидатами на скорочення фінансування. Новий, прагматичний погляд на культуру не тільки вберіг ці інститути від закриття, але і відкрив у культурі потенційні можливості подолання постіндустріальної кризи. Свою роль у зміцненні позицій культури зіграв туризм. Із кінця ХХ сторіччя у всьому світі спостерігається справжній туристичний бум, і, як відзначають дослідники, найбільше поширення отримує культурний туризм, перетворюючись на галузь економіки.

Культура стає інструментом міського маркетингу, створюючи, при правильному використанні, робочі місця, впливаючи на якість міського середовища. Саме культура робить території привабливими для інвесторів, виявляє здатність згуртовувати місцеві спільноти в досягненні як культурних, так і економічних цілей. Культурний туризм працює на регіональний розвиток, демонструючи рівноправність культурних і економічних цілей.

Інноваційна модель (2000-ті рр.). Ця модель розглядає культуру як один з ключових елементів нового постіндустріального економічного укладу, що визначає конкурентоспроможність міст і регіонів. З розвитком творчих (креативних) індустрій пов'язано нове поняття «креативна економіка»: творчі, інноваційні процеси є головним конституюючим елементом сучасного економічного укладу. Творчі індустрії включають: дизайн, архітектуру, антикваріат, рекламу, фотографію, видавничу справу, моду, образотворче мистецтво, виконавські мистецтва, ремесла, комп'ютерні ігри, програмне забезпечення, відео-, кіно-, радіо-, телебачення та іншу творчу діяльність. Інноваційна модель культурної політики держави спрямована на створення сприятливих умов для розвитку творчого бізнесу.

В ході децентралізації місцева влада у спроможних громадах отримала значні повноваження і ресурси. Разом з тим, до органів місцевого самоврядування перейшла величезна відповідальність за підвищення якості життя людей, за всебічний розвиток громади, в тому числі культурний.

Децентралізація збільшила роль локальної культури у житті кожної громади. Культурні особливості території усе частіше сприймаються як цінний набуток громади, як можливості для розвитку традицій, туризму, ремесел, а отже — і економіки.

Реформа децентралізації переорієнтувала громади на самостійність окреслення власних потреб та визначення власних пріоритетів і шляхів подальшого розвитку. Менеджмент культури — це про якість і комфорт життя українських громадян.

Формування ефективної культурної політики в об'єднаних територіальних громадах необхідне в процесі розвитку територій, оскільки будь-які стратегії,

проекти та ініціативи мають значення тоді, коли населення громад активно, особливо молодь. Сьогодні в ОТГ спостерігається активізація із залученістю молодих людей до розвитку територій громад. Особливо сільські території відчують дефіцит сучасних просторів, які сприяли б розвитку інституційної спроможності громад. Для цього в громадах втілюються проекти щодо створення культурно-освітніх просторів, оскільки застаріла мережа сільських клубів і бібліотек створює ситуацію, коли мешканці опиняються на вулиці та проводять багато часу в Інтернеті.

Цей процес став помітним у рамках децентралізації культури, коли громади отримали можливість набувати власної ідентичності, розбудовувати культурні простори на рівні регіонів, з одного боку, з іншого — отримати від цього максимальний економічний ефект.

ТЕРИТОРІАЛЬНІ КУЛЬТУРНІ СТРАТЕГІЇ

Раціональне використання моделей культурної політики на місцевому рівні дає можливість покращити культурне середовище міст і сіл, нейтралізувати негативні наслідки соціально-економічної трансформації, стимулювати творчу творчу енергію в людях. Сьогодні мислячі, ініціативні люди роблять в нашій країні дослідження культурного середовища місцевих співтовариств з метою виявити існуючі проблемні точки і, з іншого боку, існуючі традиції й новації, які можуть служити опорою подальшого культурного розвитку цих спільнот.

Як правило, виділяють три основні напрями, інакше кажучи — три стратегії розвитку культури на території: соціальна стратегія, стратегія брендингу (консолідація еліти) і стратегія розвитку творчої економіки. Розглянемо кожен з них у зазначеній послідовності.

Перша, **соціальна** стратегія, є найбільш традиційною, заснованою на просвітницькій моделі культурної політики. Її завдання — створення умов для забезпечення доступності культури широким верствам населення. Соціальна стратегія має на увазі не тільки «просвіту» населення шляхом залучення його до культури і мистецтва, а й залучення його в творчу діяльність. Крім культурних,

соціальна стратегія вирішує соціальні завдання, які також не є новими: згуртування місцевого співтовариства, розвиток міжкультурного діалогу, виховання підростаючого покоління на традиційних культурних цінностях тощо.

Друга стратегія — **стратегія брендингу (консолідація еліти)**. Ця стратегія заснована на інструментальній ролі культури і використовує її для вирішення соціально-економічних завдань розвитку території. Термін «брендинг», або «брендування» території узятий з термінологічного арсеналу культурного туризму й означає виділення і посилення існуючих на території культурних подій, традицій, артефактів, які мають потенціал для перетворення їх на культурні символи цієї території. Культурні символи, що стали брендами міста (регіону), служать для забезпечення його конкурентних переваг у змаганні з іншими містами (регіонами) за залучення інвестицій, процвітаючих компаній, кваліфікованих кадрів. Культурні цінності, визнані на національному та міжнародному рівні, створюють високий статус території і сприяють консолідації еліти, прагненню жителів до осілості.

Для стратегії брендингу характерна наявність в культурному арсеналі території відомих за її межами культурних проєктів — музеїв, театрів, фестивалів, які служать її «візитною карткою». Такі проєкти прагнуть задіяти відомих у країні діячів культури, залучають як зовнішню, так і внутрішню аудиторію, у тому числі місцеву культурну та політичну еліту, працюючи на її консолідацію.

Третя стратегія, **стратегія розвитку творчої економіки**, використовує інноваційний потенціал творчих індустрій. Мета цієї стратегії — економічне зростання території. Розвиток сектору творчих індустрій висувається в центр уваги регіональних властей, які здійснюють його всебічну підтримку, надаючи пільгову оренду приміщень, бізнес-консультування, мікрокредити, юридичну допомогу тощо.

Поява творчих кластерів, культурних кварталів допомагає вирішити проблему використання колишніх промислових зон, активізує творчі ресурси молодіжного середовища, приваблює «творчий клас» (як місцевий, так і приїжджий) — художників, дизайнерів, архітекторів — і формує бренд «креативного міста».

Кожна з позначених вище стратегій регіональної культурної політики

передбачає своє коло посадових, юридичних і фізичних осіб, відповідальних за реалізацію цієї стратегії, іншими словами — своє коло суб'єктів. Зрозуміло, що головним суб'єктом всіх трьох стратегій культурної політики регіону є місцева влада і культурні менеджери.

До головних показників ефективності культурної політики відносяться, по-перше, співставлення результатів діяльності із заявленими цілями і завданнями, а по-друге — фактично витрачені ресурси.

У сфері економіки критерієм ефективності є співвідношення витрат і прибутку: чим менше ресурсів витрачено на отримання прибутку — тим більша ефективність. У сфері культури ця проста схема застосовна лише частково: на периферії, там, де діють закони комерції. Це сфера творчих індустрій. Визнаючи їх цінність і необхідність для перетворення міського середовища, громадських просторів, ми все ж усвідомлюємо їх особливий статус, їх граничне положення на стику культури та економіки.

Якщо ж ми розглядаємо саме ядро культури, то негайно виявляємо непридатність формул «чим менше ресурсів, тим більше прибутку», «чим більше прибуток, тим більша ефективність». Головні ресурси у сфері культури — це творчість, духовні витрати творця, який створює витвір мистецтва, збирає музейну колекцію, навчає дитину грі на музичному інструменті ... Матеріально-технічні ресурси відіграють тут лише другорядну роль, головну ж роль відіграють творчі ресурси. Тому критерій ефективності у сфері культури являє собою зворотну до загальноприйнятої формулу: «Чим більше ресурсів витрачено, тим більше ефективність».

Парадоксальність цієї формули відображає природу тих ресурсів, про які йде мова. Творчість, духовні, інтелектуальні затрати художника є, по-перше, поновлюваними нематеріальними ресурсами, а по-друге — вони збільшуються за фактом їх використання.

Художник, витрачаючи свої нематеріальні творчі ресурси, спілкується зі своєю публікою, від якої він отримує «нематеріальний дохід» — визнання, вдячність, співчуття, захоплення, популярність тощо.

Суспільство при цьому спілкуванні з художником і його творінням теж

отримує, а не втрачає. Воно отримує нові смисли, ідеї, естетичну насолоду прекрасним, духовне збагачення, тобто увесь комплекс нематеріальних культурних благ.

Поняття «прибуток» тут ні з того, ні з іншого боку не розглядається.

Для вирішення менеджерських задач існують критерії ефективності його менеджерської роботи, які виражаються в кількісних показниках, що цілком піддаються підрахунку.

Перспективи кожної конкретної організації, в місію якої входить, так чи інакше, підтримання, збереження і розвиток культурного рівня людей, що проживають на даній території, залежать від того, наскільки потрібною буде ця організація в найближчому і більш віддаленому майбутньому даному співтовариству і наступного його покоління в даних економічних, політичних, соціальних, технологічних і територіальних умовах. Інакше кажучи, організація культури повинна побачити своє місце, або, кажучи мовою маркетингу, свою нішу у всьому цьому просторовому, часовому і людському контексті. Програма її розвитку повинна бути вписана у стратегічну програму розвитку території, а її дії повинні впливати з цілісного уявлення про завдання розвитку місцевого культурного середовища. Така постановка питання вимагає не ізоляції, а, навпаки, інтеграції всіх організацій культури як суб'єктів культурної політики. Співробітництво і кооперація стають наразі найбільш раціональною моделлю функціонування культурних інститутів.

Менеджмент закладу культури, що розглядається у цьому стратегічному ракурсі, є, по суті, менеджментом культурного середовища.

СТРАТЕГІЧНЕ ПРОГРАМУВАННЯ КУЛЬТУРНОГО СЕРЕДОВИЩА

Культурна середа — це частина соціального середовища, що забезпечує функціонування культури як нормативно-ціннісної системи суспільства, а також реалізацію її освітньої, творчої, мистецької, комунікативної, інформаційної та інших функцій. Поняття «культурна середа» охоплює також сукупність суб'єктів — працівників культури, мистецтва, засобів масової комунікації,

що безпосередньо беруть участь у виробленні і трансляції цінностей і моделей поведінки для масових верств населення. Це і традиційні культурні інститути (театри, музеї, бібліотеки); це і так звані неформальні культурні ініціативи, і різні форми творчого дозвілля жителів території. Це будівлі, громадські простори, люди, проєкти, мережі і в цілому той сумарний баланс творчої енергії, яка генерується і споживається на території.

Стан культурного середовища характеризують кількісні та якісні показники.

Кількісні показники вказують на:

- кількість мешканців;
- віковий склад;
- кількість і склад установ культури.

Якісні показники вказують на:

- статус громади;
 - ступінь розвиненості соціальної та культурної інфраструктури;
- національний склад населення;
- ціннісні орієнтири (морально-етичні, естетичні, релігійні тощо);
 - культурні переваги та ін.

Комплексний аналіз кількісних і якісних показників дозволяє зробити висновок про ступінь:

- різноманітності культурного середовища;
- його інтегрованості;
- його динамічності.

Структура культурного середовища різнорідна: вона включає просторово-часові форми, інституалізовані і неінституалізовані форми культурних практик. При цьому традиційні культурні інститути — театри, філармонії, будинки культури, бібліотеки, музеї, парки культури і відпочинку — представлені в культурному середовищі в тому числі і в просторово-часових формах.

Просторово-часові форми культурного середовища — це матеріально-предметне оточення, що створювалося багатьма поколіннями людей, які жили до нас на даній території, і що зафіксувало їх світогляд і естетичні ідеали. До просторово-тимчасових форм відносяться архітектурні споруди, пам'ят-

ники монументального мистецтва, простору міських площ, вулиць скверів, парків тощо. Багато матеріальних об'єктів культурного середовища є об'єктами культурної спадщини.

Основоположними структурними елементами культурного середовища, поряд з установами культури, є такі соціокультурні інститути, як освіта, краєзнавство, засоби масової інформації. Останнім часом в якості соціокультурного інституту виступає туризм, оскільки він відіграє важливу роль у процесі перетворення культурного середовища, в коректуванні соціальних стандартів держави та підвищенні якості життя. Зовсім особливе значення в житті будь-якого соціуму має інститут релігії.

Стратегічне програмування культурного середовища — головний, ключовий інструмент стратегічного менеджменту в сфері культури.

Без стратегічної програми неможливо уявити собі менеджмент в жодній сфері діяльності. Власне, наявність цього інструменту визначає менеджмент як науку, на відміну від менеджменту як мистецтва (де головним інструментом є інтуїція, що є продуктом досвіду і таланту).

Успіх чи неуспіх менеджменту залежить від того, наскільки всі інші інструменти підпорядковані цьому головному.

Тут не зайвим буде нагадати, що слово «стратегія» в перекладі з грецької означає «мистецтво полководця» і спочатку використовувалося для опису військової науки, але пізніше стало застосовуватися і в широкому сенсі — і найчастіше у сфері управління якими-небудь діями, у тому числі в науці про менеджмент.

Стратегія — це спосіб дії в ситуації, коли досягнення головної мети неможливе тільки за допомогою наявних ресурсів. Стратегія передбачає якусь політику, що дозволяє при мінімумі засобів досягти максимуму результатів. Стратегічний менеджмент — це управління організацією, націлене на довгострокову перспективу, досягнення ефективних результатів і підтримання конкурентних переваг організації в найближчому і більш віддаленому майбутньому.

Стратегічне програмування ґрунтується на алгоритмі, який, незважаючи на уявну простоту, не всіма керівними працівниками добре зрозумілий або

засвоєний. Цей алгоритм є ланцюжком миследіяльності, в якому **не можна міняти місцями його ланки:**

Програма — проєкт — план — дія.

Для того щоб почати діяти в цілях удосконалення культурного середовища, необхідно мати точне уявлення про те, чого ми хочемо досягти. Це якийсь образ світу, вже змінений нашою свідомістю, нашою уявою. Це повинна бути досить цілісна картина, яка втілює наші мрії, прагнення, ідеали. Це намальований в уяві і потім відображений у тексті або в моделі готовий результат наших устремлінь.

Маючи цей образ світу або, іншими словами, мету, ми можемо **сформулювати далі по пунктах**, що ми повинні зробити для її досягнення. Документ, в якому відображені по пунктах ці дії (іншими словами — **завдання**), **називається програмою.**

Програма — це завжди програма дій, які спрямовані на досягнення поставленої мети. Програма відповідає на запитання «Що робити?». Вона задає напрямок руху, вказує шлях, що веде до мети. На жаль, часто трапляється плутанина понять, коли під програмою розуміється план.

План — це перерахування по пунктах заходів, вибудованих один за одним у відповідності з термінами, призначеними для кожного їх них. План відповідає на запитання «Коли?» і «Якими засобами?» (тобто за допомогою яких проєктів і заходів) здійснюватиметься програма.

Проєкт — це завжди нарис чого-небудь певного: будівлі, парку, кварталу, нової установи, культурної події. Проєкт повинен бути впорядкований, конкретний, по можливості містити наочний образ очікуваного результату. Проєкт містить відповідь на запитання «Як робити?».

Якщо не існує програми, то проєкти випадкові. Проєктна уява має бути обов'язково дисциплінована, підпорядкована програмі. Випадкові проєкти можуть пройти непоміченими, ніяк не вплинуть на наше життя. Тоді залишається тільки пошкодувати витрачених на них сил і коштів. Але зустрічаються ситуації, коли випадкові проєкти тягнуть за собою негативні зміни, часом стійкі і тяжкі.

Стратегічне програмування може і повинне здійснюватися на різних рівнях: на рівні країни, регіону, міста, району, села, організації. Для владних структур,

що здійснюють стратегічне керівництво, важливо донести стратегічну програму до всіх учасників процесу її реалізації. Але щоб вони були реальними (а отже, зацікавленими, мотивованими) виконавцями, потрібна їх безпосередня участь і в її складанні. Стратегічне програмування, таким чином, це процес взаємодії різноспрямованих векторів «зверху» і «знизу». Стратегічна програма повинна бути документом, що відображає консенсус учасників, які її створюють. Однак цей консенсус має бути досягнутий не на мінімумі, а на максимумі ініціативи, яка може бути викликана загальним усвідомленням необхідності якісного стрибка.

Підводячи підсумок сказаному, повторимо, що стратегічне програмування — це послідовне вироблення:

- програми;
- проєктів, призначених для здійснення програми;
- плану дій щодо здійснення цих проєктів;
- сама дія.

Однак створенню власне програми передують ще одна обов'язкова дія — передпрограчне дослідження. Це збір та аналіз інформації про стан культурного середовища.

На етапі складання програми корисно використовувати також допоміжні інструменти, такі як культурне картування і SWOT-аналіз.

Вся культурна сфера повинна бути розділена на сегменти дослідження. До кожного сегмента прикріплюється своя робоча група. Робота в групах чергується із загальними сесіями, це створює нові стимули і народжує нові ідеї: закономірно, що в процесі збору інформації виникає оцінка досліджуваних явищ, що створює необхідну базу для аналізу, який є вже наступним етапом роботи.

Методи збору інформації — це огляд території та організацій, дослідження, опитування, анкетування, інтерв'ю, вивчення професійного досвіду, інформації в пресі, на телебаченні, вивчення звітності організацій тощо. Інформація повинна бути як можна більш багатосторонньою і повною, тобто включати відомості:

- про всі діючі культурні інститути території;
- про заходи: виставки, конкурси, фестивалі тощо;
- щодо ступеня розвиненості туризму;
- про творчі індустрії;

- про успішність чи неуспішність досвіду у творчій діяльності організацій культури;
- щодо успішності чи неуспішності досвіду в менеджменті цих організацій;
- про приватний бізнес, що використовує культурні ресурси території;
- про майданчики, які використовуються в культурних цілях;
- про інвестиції в ці майданчики;
- про ступінь зацікавленості або незацікавленості приватного бізнесу в розвитку культурного середовища;
- про задоволення або незадоволення населення пропозицією з боку культурних організацій;
- про самодіяльні творчі колективи;
- про наявність чи відсутність взаємодії між аматорськими та професійними колективами;
- про використання чи невикористання культурними інститутами краєзнавчих знань;
- щодо розробленості або неопрацьованості тем, пов'язаних з місцевими унікальними особливостями культури, традицій;
- про сферу заходів для дітей, інтереси молоді, а також людей середнього і старшого віку;
- про засоби пошуку та розкриття талантів;
- щодо включення або невключення різних груп населення у благоустрій навколишнього середовища;
- про наявність чи відсутність лідерів у місцевому співтоваристві;
- про громадські ініціативи;
- про наявність або відсутність нових цікавих ідей;
- про використання чи невикористання в роботі організацій культури можливостей сучасних технологій;
- про наявність або відсутність взаємодії між навчальними організаціями (вузами, коледжами) і культурними інститутами;
- про ступінь підтримки культурних ініціатив засобами масової інформації тощо.

Список елементів інформації може бути видозмінений, але головне — він повинен відображати особливості саме місцевого неповторного культурного середовища.

SWOT-АНАЛІЗ

SWOT-аналіз є універсальним інструментом стратегічного планування і управління. Це спосіб аналізу інформації, зібраної на першому етапі. Його універсальність полягає в тому, що він зможе бути застосовний на різних рівнях: як на рівні окремої організації, так і на рівні регіону. Об'єктом SWOT-аналізу може стати будь-який продукт, компанія, проєкт, співтовариство і навіть окрема людина.

SWOT-аналіз — поширений метод менеджерської практики, що дозволяє оцінити стан внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на розвиток компанії. Внутрішніми факторами виступають сильні і слабкі сторони організації, зовнішніми — її можливості і загрози їй з боку зовнішнього навколишнього середовища.

Термін SWOT — аббревіатура, зібрана з перших букв англійських слів: **strengths** (сильні сторони), **weaknesses** (слабкі сторони), **opportunities** (можливості) і **threats** (загрози).

Виявлені і чітко сформульовані характеристики по всіх чотирьох позиціях вносяться в SWOT-матрицю. Це дозволяє розділити також фактори на позитивні і негативні. Позитивні (сильні сторони організації та можливості зовнішнього середовища) виявляються зверху, а негативні (слабкі сторони організації і загрози зовнішнього середовища) — знизу.

Сильні сторони — це те, що організація робить добре, що є її перевагами і виділяє на тлі конкурентів. Перевагами організації культури можуть бути, наприклад, такі характеристики:

- висока якість «культурного продукту»;
- різноманітність «культурного продукту»;
- високий рівень кваліфікації працівників;
- позитивна репутація у населення;
- надійні партнери;

- різноманітні заходи;
- інноваційні проєкти;
- використання волонтерської діяльності;
- згуртована команда.

Слабкі сторони. Тут потрібно максимально об'єктивно виявити області, в яких організація відчуває складності. Це можуть бути:

- фінансові труднощі;
- проблеми із залученням аудиторії;
- низька заробітна плата співробітників;
- низька корпоративна культура;
- застаріле обладнання;
- низька кваліфікація персоналу;
- плинність кадрів;
- негативна репутація у населення тощо.

Можливості — це ті сектори, в яких сильні сторони організації використовуються недостатньо. Це резерви для зростання у зовнішньому середовищі організації. Ними можуть бути:

- нові ніші на ринку культурної пропозиції, які організація могла б освоїти;
- нові тенденції діяльності, в яких організація могла б бути конкурентоспроможна;
- наявність потенційно перспективних партнерів;
- наявність потенційних спонсорів;
- наявність ще не освоєних сегментів аудиторії;
- існування інноваційних ідей та проєктів, здатних стати «точками зростання»;
- невикористовувані досі символічні, соціальні, творчі ресурси тощо.

Загрози — це фактори зовнішнього середовища, здатні завдати шкоди діяльності організації. Загрозами можуть бути:

- нові тенденції, що знижують рівень затребуваності організації на території;
- нестабільність економічної та політичної ситуації в країні;
- зростання цін на матеріали, необхідні для діяльності організації;
- низький рівень життя місцевого населення;

- міграція населення в інші громади тощо.

Приступаючи до SWOT-аналізу, бажано дотримуватись деяких правил, які забезпечать його ефективність:

- найкраще, якщо при складанні списку сильних і слабких сторін компанії будуть в першу чергу враховуватися думки відвідувачів, клієнтів, партнерів, інвесторів. Погляд зі сторони завжди більш об'єктивний, ніж зсередини;

- інформація для аналізу повинна надходити з різних джерел, чим більше таких джерел — тим краще. Це можуть бути дані маркетингових досліджень, обмін думками серед співробітників. Корисна щодо цього групова дискусія за участю всіх підрозділів організації;

- використовувана для SWOT-аналізу інформація повинна бути підкріплена аргументованими доказами (офіційними листами, підтвердженими цитатами, статистикою, звітами у пресі, думками та коментарями відвідувачів, урядовими публікаціями тощо).

Формулювання характеристик для SWOT-аналізу повинні бути короткими і точними. Треба уникати неконкретного і розлогого викладу.

КУЛЬТУРНИЙ ПАСПОРТ / КУЛЬТУРНА КАРТКА ГРОМАДИ

Поширення інформаційно-комунікативних технологій відкриває шлях до створення таких типів матеріалів, котрі дають можливість людині спожити максимальну кількість інформації за мінімальний відрізок часу. Такі документи характеризуються стислістю, чіткою структурою, максимальною інформативністю та фактографічною насиченістю. Використання інструментів комп'ютерного дизайну та високоякісне поліграфічне виконання робить їх зміст яскравим та привабливим, полегшує сприйняття для зацікавленої особи. Діджиталізація повсякденного життя дозволяє адресувати документ фактично безмежній аудиторії, а потенційним читачам — знайомитися з такими матеріалами в будь-якій точці перебування, зокрема і не полишаючи особистого домогосподарства.

Протягом останніх років в практиці інформаційного супроводу діяльності ОТГ набули поширення інвестиційні паспорти громад, а також картки громади.

На наше переконання, на часі створення аналогічного типу матеріалів довідкового та, одночасно, презентаційного характеру, котрі висвітлюють різні аспекти культурного розвитку територіальної громади — культурного паспорту ОТГ.

До обов'язкових складових змісту паспорту/картки варто віднести:

1. Загальні відомості про громаду:

- адміністративно-територіальний розподіл (кількість населених пунктів, що входять до ОТГ, їх загальна площа);
- соціально-демографічна характеристика населення (розподіл населення за статтю та віком, із обов'язковою диференціацією на такі вікові категорії: 0-17, 18-39, 40-59, 60 і старше);
- національний та конфесійний (за наявності даних) склад населення ОТГ;
- повнотекстові електронні варіанти чинної програми розвитку громади та чинної програми розвитку сфери культури в ОТГ;
- основні бюджетні показники фінансування сфери культури в ОТГ по роках в динаміці.

2. Кількість населення професійно зайнятого в сфері культури/наданні культурних послуг, із зазначенням:

- основних демографічних характеристик (вік, стать);
- окремих галузей: бібліотечна справа, музейна справа, театральне мистецтво, мистецька освіта, кінотеатри тощо.

3. Інформація щодо управління галуззю культури. Профільні підрозділи (сектори, відділи, управління) виконкомів рад із зазначенням:

- назви підрозділу, його керівника та співробітників, їх контактних даних (електронні адреси, телефони, сторінка підрозділу на офіційному сайті громади та/або в соціальних мережах);
- місця розташування, засобів транспортного сполучення, пристосованості для відвідування мало мобільними групами населення. Під «пристосованістю» ми розуміємо наявність можливості для вільного самостійного входу, виходу та пресування особи на інвалідному візку по тих локаціях, котрі призначені для відвідування.

4. Відомості про інститути громадянського суспільства, котрі діють на

території громади, із зазначенням назви громадської організації та контактних даних її керівника/учасників.

5. Відомості про проекти культурницького спрямування (реалізовані, діючі, перспективні) на території громади із зазначенням:

- тематична спрямованість проекту;
- установа/організація — грантодавець;
- терміни реалізації проекту, його цільова аудиторія;
- результати проекту для громади.

6. Інформація щодо культурної мережі громади. Перелік та коротка характеристика закладів культури розташованих на території громади із зазначенням:

- назви закладу, його профілю, контактними даними керівника закладу та структурних підрозділів (за наявності),
- переліку послуг, що ним надаються, графіку роботи, контактних даних (телефон, посилання на офіційний сайт в Інтернет та/бо сторінку в соціальних мережах);

- щорічної кількості відвідувачів/користувачів;
- умов та контактів для надання можливої благодійної та спонсорської підтримки;

- умов відвідування/користування (в т.ч. вартості для різних категорій населення), місця розташування, засобів транспортного сполучення, пристосованості для відвідування маломобільними групами населення. Під «пристосованістю» ми розуміємо наявність можливості для вільного самостійного входу, виходу та пресування особи на інвалідному візку по тих локаціях, де надаються відповідні культурні послуги.

7. Інформація про мережу творчих колективів, що діють на території ОТГ, із зазначенням:

- назви колективу та його спрямування (вокально-інструментальний, народного танцю, народної пісні тощо), контактних даних художнього керівника/адміністратора;

- умов та контактів для надання можливої благодійної спонсорської підтримки.

8. Інформація щодо історико-культурного надбання громади. Перелік та коротка характеристика об'єктів культурної спадщини за видами (поняття «видів об'єкту культурної спадщини» згідно Закону України «Про охорону культурної спадщини» від 08.06.2000р.) розташованих на території громади. Із зазначенням:

- назви об'єкту;
- місця розташування та засобів транспортного сполучення із адміністративним центром громади;
- умов відвідування (графіку роботи, вартості перебування тощо), пристосованості для відвідування мало мобільними групами населення.

Важливою умовою затребуваності культурного паспорту/картки громади є актуальність викладеної інформації, її своєчасне оновлення та коригування. Окрему увагу варто приділити відомостям щодо: персональних даних осіб, наведених в паспорті/картці; назвам об'єктів культурної спадщини; графіків роботи закладів культури тощо. Також, для привернення уваги якомога більшої кількості потенційних споживачів, має значення і презентаційна складова культурного паспорту, його якісне дизайнерське виконання.

На наше переконання, створення культурного паспорту/картки ОТГ сприятиме розв'язанню наступних завдань:

- систематизації, поповненню та своєчасній актуалізації відомостей про стан надання культурних послуг населенню громади;
- популяризації об'єктів культурної спадщини, привернення уваги до історико-культурного надбання громад;
- постійному та ретельному обліку пам'яток історії та культури;
- поінформованості мешканців та потенційних відвідувачів щодо видів культурних послуг в громадах;
- підвищенню якості публічного управління культурною сферою на місцевому рівні;
- залучення до задоволення культурних потреб населення представників інститутів громадянського суспільства;
- поширенню інформації щодо кращих практик меценатської та благодійної підтримки культурних ініціатив.

РОЛЬ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ ДЛЯ РОЗВИТКУ ГРОМАД

Що таке культурна спадщина?

Слід пам'ятати, що...

... культурна спадщина (КС) — сукупність успадкованих людством від попередніх поколінь матеріальних (рухомих та нерухомих) і нематеріальних об'єктів.

В залежності від головних ознак (матеріальність / нематеріальність, рухомість / нерухомість) КС підрозділяється на три групи:

1. Матеріальна рухома спадщина (музейні предмети)
2. Матеріальна нерухома спадщина (історико-культурні пам'ятки)
3. Нематеріальна спадщина (НКС — нематеріальна культурна спадщина).

Чому культурна спадщина має вплив на розвиток громад?

- культурна спадщина України є невід'ємною часткою світової спадщини, в збереженні і вивченні якої зацікавлене все людство;
- збереження і актуалізація пам'яток є фактором, здатним створити основу для формування своєрідності і унікального бренду сучасних міст і сіл;
- збереження і музеєфікація об'єктів культурної спадщини має прибутковий, економічний аспект, бо формує основу індустрії туризму.

Культурна спадщина

формує як особисту, так і локальну ідентичність, починаючи від села, містечка, міста — до цілого регіону, відрізняє нас від інших, викликаючи зацікавленість.

Сучасна проблема розвитку й економіки малих міст і населених пунктів сільської місцевості

Раніше:

Радянські міста та населені пункти мали монофункціональний характер. Функцію об'єднання людей виконували колгоспи, великі підприємства.

Зараз:

Зникнення колгоспів і великих підприємств призвело до появи депресивних населених пунктів з економічними, демографічними, соціальними, культурними проблемами.

Що може бути фактором об'єднання людей зادля перспектив розвитку?

ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДИ ДО РОБОТИ З МУЗЕЄФІКАЦІЇ ВЛАСНОЇ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ

Першим прикладом в історії залучення громади до вирішення проблем соціально-культурного і економічного характеру через використання власної спадщини стало створення екомузеїв.

Батьківщина феномена — Франція, де 1971 року почалася робота зі створення першого музею нового типу — Музею Людини і Промисловості в Ле Крезе. Основою його створення слугувала величезна територія Старого регіону гірничовидобувної промисловості (понад 500 тис. кв. км з населенням 150 тис.). На ній був створений розосереджений музей з центром в фабрично-заводському місті Ле-Крезе.

► Об'єктами музейного показу стали: замок промисловців Шнайдерів, вугільна шахта, середньовічний монастир, школа, канал, міська забудова, елементи природних ландшафтів.

Музеєзнавчі курси для місцевого населення, численні просвітницькі програми, залучення жителів до збирання, зберігання, інтерпретації об'єктів забезпечили найтісніший зв'язок музею з місцевим співтовариством і рішення важливих проблем зайнятості населення, самоідентифікації в умовах руйнування гірничовидобувного виробництва, підвищення культурного рівня.

Методи і форми роботи, застосовані при його створенні, послужили моделлю для побудови наступних музейних установ цього типу.

► Термін «Екомузей», сформульований музеологом Югом де Варінном 1971 р., не прийнято розшифровувати як «екологічний музей», оскільки це музей не тільки природи або довкілля. Його задум набагато ширше і пов'язаний з комплексним розумінням середовища проживання людини.

Слідом за Францією екомузеї поширюються в канадській провінції Квебек, Бразилії, Португалії, Африці.

Отже, досвід створення, а згодом і повсюдного поширення екомузеїв, довів, що об'єкти культурної спадщини — це не тягар. Починаючи з п'ятдесятих років ХХ століття феномен культурної спадщини став прибутковим розділом економіки, а культурна спадщина розглядається як ресурс розвитку територій.

► *Екомузеї — тип музеїв, орієнтованих в першу чергу на вирішення нагальних соціальних, економічних, культурних проблем місцевої громади на основі її активного включення в роботу по збереженню і використанню всіх видів своєї спадщини.*

Екомузеї характеризуються:

- інтенсивною взаємодією з місцевим населенням, зв'язком з його господарською та культурною діяльністю, активною участю місцевого населення на всіх етапах створення і функціонування музею;
- наявністю чітко зафіксованої соціальної місії, спрямованої на творчий розвиток місцевої громади, його культурної самоідентифікації і на вирішення нагальних соціальних проблем;
- широким розумінням культурної спадщини, в якості якої виступає вся територія проживання даного соціуму, зосереджені на ній як матеріальні об'єкти, так і форми соціальної і культурної діяльності, що є потенційними об'єктами музейного показу;
- необов'язковістю збирання колекцій шляхом вилучення предметів з середовища побутування.

Форми діяльності екомузею можуть бути самими різними. Як результат, робота екомузею не лише розвиває інтерес жителів до свого району і культури, а й забезпечує їх участь в плануванні свого майбутнього.

Форми діяльності екомузею можуть бути самими різними. Як результат, робота екомузею не лише розвиває інтерес жителів до свого району і культури, а й забезпечує їх участь в плануванні свого майбутнього.

► *Економuzeї — установи музейного типу, що функціонують на основі об'єднання музею і невеликих майстерень, діяльність яких базується на творчому використанні й інтерпретації традицій народних ремесел.*

Назва Економумзей підкреслює економічну складову такого співробітництва.

В економумзеях об'єкти спадщини використовуються в якості «джерела натхнення», нові об'єкти створюються на основі традиційних технологій, саме ремесло зберігається як об'єкт нематеріальної культурної спадщини.

Об'єктами музейного показу в економумзеях виступають: відтворене музейно-ансамблевим методом середовище, процес виробництва, готова продукція.

ОКРЕМІ МЕХАНІЗМИ КАПІТАЛІЗАЦІЇ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ

Об'єкти історичної та культурної спадщини є важливим активом сучасних поселень — як мегаполісів, так і великих і середніх міст та зовсім маленьких населених пунктів.

Капіталізація — перетворення наявних засобів на капітал, в результаті чого збільшується розмір власних коштів. Об'єкт спадщини сам по собі грошей не приносить, але формує умови, за яких відбувається надходження грошей — це і є капіталізація спадщини.

На сьогоднішній день в світі найбільш поширені два основних способи такої капіталізації на території громад.

1. Девелопмент об'єктів спадщини.

Heritage development — діяльність, пов'язана зі збільшенням вартості об'єкту архітектурно-містобудівної спадщини.

Девелопмент найбільш поширений в сфері промислової забудови — коли колишні великі промислові комплекси переобладнують під різного роду культурні або туристичні об'єкти.

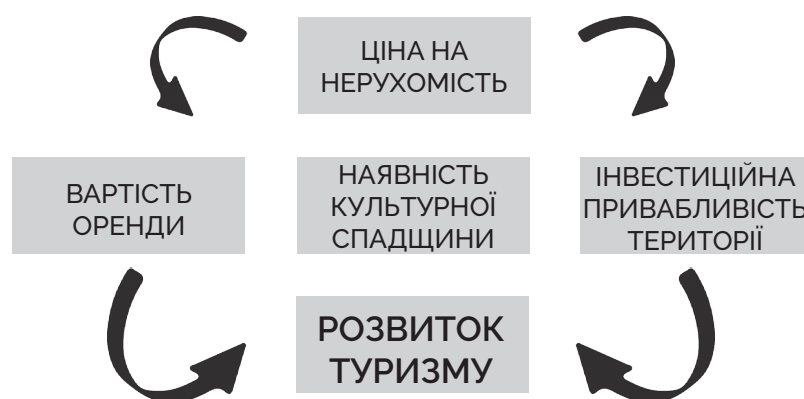


Рис. 1. Девелопмент об'єктів культурної спадщини

2. Розвиток туризму і створення на базі об'єктів спадщини туристичних продуктів і культурних брендів.

Туристичний продукт — комплекс туристичних послуг, необхідних для задоволення потреб туриста під час його подорожі. Являє собою комплекс туристичних послуг, який поєднує не менше ніж дві такі послуги, що реалізуються або пропонуються для реалізації за визначеною ціною, до складу яких входять послуги перевезення, послуги розміщення та інші туристичні послуги, не пов'язані з перевезенням і розміщенням (харчування, екскурсійні послуги, реалізації сувенірної продукції тощо).

Культурний бренд — комплекс уявлень, думок, асоціацій, емоцій, ціннісних характеристик, що притаманне тільки конкретному місцю або культурі, відрізняє його як візитівку, як неповторне обличчя, непорівнянне з іншими.

! **Сучасний тренд**

- Інтеграція спадщини в повсякденне життя міста і перетворення її в невід'ємний і обов'язковий елемент міського ландшафту і соціального гуртожитку.

Капіталізація через культурну ренту — продаж «аури» історико-культурної спадщини, коли привабливість історичних міст і окремих історичних районів використовується для збільшення вартості нерухомості.

Культурна рента — додатковий дохід понад прибутку на затрачену працю та капітал, обумовлений сприятливішими умовами за рахунок наявності об'єктів культурної спадщини.

Одним з проявів культурної ренти є туристичний збір.

Туристичний збір — місцевий збір з туриста за перебування на території туристичного об'єкту.

! **Сучасний тренд**

- Інвестиційна привабливість території, обумовлена наявністю музеєфікованих об'єктів культурної спадщини, що мають високу туристичну привабливість.

! **Сучасний тренд**

- Віталізація культурної спадщини — активна участь суспільства, перш

за все місцевих жителів, в збереженні культурної спадщини та її інтеграції в соціальне та економічне життя.

ЗАЛУЧЕННЯ ЧЛЕНІВ ГРОМАД ДО РОБОТИ З ІНТЕРПРЕТАЦІЇ ВСІХ ВИДІВ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ

Середовищна музеєфікація — засіб інтерпретації комплексної культурної спадщини. Основну роль відіграють збережені або відновлені взаємозв'язки між елементами середовища і елементами нематеріальної культурної спадщини.

Середовищний музей — музей, що відтворює історико-культурне та / або природне середовище з усіма складовими його рухомими, нерухомими і нематеріальними об'єктами та існуючими між ними взаємозв'язками.

Що лежить в основі створення середовищного музею?

Середовищний музей створюється за двома напрямками:

1) на основі наявної матеріальної культурної та/чи природної спадщини (відомий ще з XIX ст.)

2) на основі ідейного задуму відтворити певне історичне/культурне/фантастичне середовище музейними засобами.

Важливою складовою середовищного музею є люди, які населяють територію і / або здійснюють на ній традиційні види діяльності.

Середовищний музей будується на основі ідеї відродження, демонстрації або популяризації об'єктів нематеріальної спадщини — організація побуту, традиції, звичаї, обряди, ремесла і т.д.

Його склад:

1. ансамблі історико-культурних пам'яток, реконструкції та відтворення, природні об'єкти.

2. Профільні колекції предметів. Це можуть бути як колекції музейних предметів, так і різноманітні репліки та відтворення.

3. Люди-актори або музейні співробітники, що відтворюють взаємозв'язки між нематеріальною спадщиною та елементами середовища.

Види середовищних музеїв:

Тематичний середовищний музей — середовищний музей або установа музейного типу, побудована виключно на основі реконструкції, відтворення зовнішнього вигляду, побуту, елементів НКС конкретної культури в певний проміжок часу.

Приклад: Центр вікінгів у Йорці (Великобританія), Середньовічна садиба «Свенгард» (Росія).

Екомузей — тип музеїв, орієнтованих в першу чергу на вирішення нагальних соціальних, економічних, культурних проблем місцевої громади шляхом її активного включення в роботу по збереженню і використанню всіх видів своєї спадщини.

Приклад: Екомузей Ланцкорона та Екомузей «Три культури в Лютовіську» (Польща), Музей Сан-Крістовано в Ріо-де-Жанейро (Бразилія), Сейшельський музей в Португалії, Екомузей Ельзасу (Франція).

Живий музей — середовищний музей або установа музейного типу, який зберігає об'єкти матеріальної і нематеріальної спадщини в природньому для них середовищі в умовах підтримки та постійної актуалізації їх споконвічних функцій.

Приклад: музей Андріївська церква, Софійський собор (Київ), аптека-музей «Під чорним орлом» (Львів).

Етномузей — музей етнографічного профілю, створений в місцях компактного проживання невеликих етнічних груп з метою збереження традиційної культури та способу життя місцевої громади. Як правило, є живим музеєм.

Приклад: етномузей Заан-шан (Зандам, Нідерланди), етномузей корінних народів Сибіру (Росія), Музей історії сільського господарства Волині (с. Рокині, Волинська обл.).

Економузей — установа музейного типу, що функціонує на основі об'єднання музею і невеликих майстерень, діяльність яких базується на творчому використанні й інтерпретації традицій історичних / народних ремесел, промислів.

Приклад: водяна кузня-музей «Гамора» (с. Лисичеве, Закарпатська обл.), «Ремісничий хутір Плугаки» (с. Копитків, Рівненська обл.).

Музейно-культурні центри — об'єднання ізольованих один від одного

областей знань, окремих наук і світу мистецтва з музейними функціями задля подолання культурної роз'єднаності та зближення людей і окремих соціальних груп.

Приклад: Національний центр мистецтва і культури імені Жоржа Помпідю (Франція), Мистецький Арсенал (Україна).

Музейний парк — поєднання музейних засобів візуалізації інформації та ландшафтного дизайну/паркового будівництва задля найбільш виразнішого розкриття відповідної теми.

Приклад: Національний історичний парк культури Хоупвелл (США), селище рибалок Валравесейде (Бельгія), Тематичний парк Долина Мумі-Тролей (Фінляндія).

РОЗВИТОК СЕКТОРІВ КРЕАТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ НА ОСНОВІ ІНТЕРПРЕТАЦІЇ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ

Креативна економіка — сукупність індивідів і бізнесів, які створюють культурні, мистецькі та інноваційні продукти та послуги. Основою креативної економіки є використання людьми творчої уяви для підвищення цінності тієї чи іншої ідеї.

Об'єкти культурної спадщини можуть слугувати джерелом натхнення для розвитку:

- народних художніх промислів;
- візуального мистецтва: живопису, графіки, скульптури, фотографії тощо;
- сценічного мистецтва: жива музика, театр, танець тощо;
- видавничої діяльності та друкованих засобів масової інформації;
- аудіального мистецтва;
- аудіовізуального мистецтва: кіно, телебачення, відео, анімація, мультиплікація тощо;
- дизайну;
- моди;
- нових медіа та інформаційно-комунікаційних технологій: програмне забезпечення, відеоігри, цифрові технології в мистецтві (3D-друк; віртуальна, доповнена, змішана реальність тощо);

- архітектури;
- музейної діяльності.

ПОСИЛЕННЯ ТУРИСТИЧНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ТЕРИТОРІЇ ГРОМАД ЧЕРЕЗ ВІЗУАЛІЗАЦІЮ ІСТОРИКО-КУЛЬТУРНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СПАДЩИНИ

Що робити, коли видимі об'єкти спадщини не збереглися?

► Музейний парк (парк-музей) — поєднання музейних засобів візуалізації інформації та ландшафтного дизайну/паркового будівництва задля найбільш виразнішого розкриття відповідної теми. Завдяки своїм характеристикам є привабливими та атрактивними об'єктами туристичного показу.

В залежності від виду культурної спадщини, її характеристик, ідеї створення, виділяють:

- археопарки,
- історичні парки,
- етнопарки,
- рестопарки,
- доісторичні парки,
- парки мініатюр,
- парки скульптур,
- геопарки,
- екопарки,
- тематичні парки.

► Історичний ландшафтний парк — витвір мистецтва, об'єкт ландшафтного мистецтва і ландшафтно-архітектури одночасно, заснований на застосуванні традицій садово-паркового мистецтва.

Посилення туристичної привабливості території відбувається через високу естетичну привабливість парку як витвору мистецтва з особливим плануванням, застосуванням різних архітектурних споруд, рослин, особливостей ландшафту, скульптур, квітників в природних або створених людиною ландшафтах.

Приклад: Сади Бутчартів (Брентвуд-Бей, Канада).

Це рукотворний шедевр ландшафтного дизайну почав своє створення 1904 р. на основі виснаженого кар'єру вапняку. Поступово родина Бутчартів перетворили всі землі своєї ділянки в чудові сади, який щороку відвідують мільйони туристів.

У садах Бутчарт можна легко провести цілий день, вивчаючи п'ять тематичних садів: Затонулий, Рожевий, Японський, Італійський і Середземно-морський. Також в резиденції Бутчарт знаходиться ресторан, офіси та житлові кімнати.

У 2004 році на честь 100-річного ювілею Сади Бутчарт отримали статус Національного історичного об'єкта. Так сімейне хобі перетворилося на національну пам'ятку.

МЕТОДИ АКТУАЛІЗАЦІЇ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ

Навіщо актуалізувати культурну спадщину?

Може — краще забути, зруйнувати?

Культурна спадщина — духовний, культурний, економічний і соціальний капітал невідновлювальної вартості.

Спадщина живить сучасну науку, освіту, культуру, економіку.

Актуалізація культурної спадщини — переведення культурної спадщини як соціокультурного феномену зі стану чогось непотрібного, що не відповідає сучасним умовам, в затребуваний, важливий стан, здатний впливати на розвиток сучасного суспільства.

В основі актуалізації — використання властивостей культурної спадщини та реалізація її соціальних функцій.

Пам'ятки історії і культури мають властивість зберігати та передавати інформацію. Будучи результатом діяльності людини, вони несуть на собі сліди її перетворюючого впливу, тобто зберігають інформацію про те, результатом чого вони є самі.

Інформація, що міститься в об'єктах спадщини може бути:

- історичною,
- естетичною,
- технологічною.

Під *історичною інформацією* в широкому її значенні розуміється будь-яка інформація, укладена в пам'ятках, тому що всі пам'ятки відображають будь-яку зі сторін історії людства. У вузькому сенсі — це свідоцтва про важливі історичні події або явища в житті народу, про життя і діяльність видатних людей.

Під *естетичною інформацією* розуміються свідоцтва, зафіксовані у творах художньої культури, які характеризують естетичні погляди й рівень майстерності мистецтва певної епохи, що передаються в художньому образі. Естетичні смаки суспільства втілюються художником, як правило, у спеціально створених художніх творах або в предметах утилітарного призначення, доповнених художніми елементами (декор, орнамент, візерунок). З числа нерухомих пам'яток історії та культури до перших відносяться пам'ятки монументально-образотворчого мистецтва, до других — деяка частина пам'яток архітектури.

Під *технологічною інформацією* розуміється природна чи наукова інформація, яка свідчить про взаємодію людини і природи, про освоєння людиною її законів, про розвиток різних технологічних процесів, прийомів, засобів праці і матеріалів, використовуваних у праці.

Однією з найбільш важливих властивостей пам'яток є *здатність* своїми формами та закладеною в них інформацією *впливати на світогляд* людини, змінюючи тим самим її поведінку. Тож пам'ятки здатні виховувати почуття прекрасного, патріотизму і т.д.

Об'єкти культурної спадщини актуалізуються в процесі реалізації їх функцій:

Гносеологічна (пізнавальна) функція проявляється у використанні об'єктів культурної спадщини з метою отримання нової інформації про минулі події та явища. Вивчення пам'яток не є самоціллю, а сприяє більш глибокому проникненню в сутність історичних і культурних явищ.

Пам'ятки здатні виконувати гносеологічну функцію в результаті того,

що вони мають властивість зберігати і передавати інформацію. На сьогодні пам'ятки використовуються як джерело інформації багатьма науками, особливо громадськими.

Освітня функція — використання об'єктів культурної спадщини з метою навчання. Безпосереднє, чуттєве сприйняття пам'яток в процесі навчання дає великий ефект, оскільки легко знімає одвічну проблему дефіциту предметності та наочності при вивченні певних дисциплін.

Під *виховної функцією* розуміється використання суспільством можливості об'єктів культурної спадщини впливати на формування поглядів, світогляду людини, які в кінцевому підсумку визначають її соціальну поведінку. Об'єкти культурної спадщини використовуються з метою морального, естетичного, культурного, екологічного, національно-патріотичного виховання.

Виховна функція є найбільш значущою функцією об'єктів культурної спадщини, результат реалізації якої — світогляд суспільства.

Через посередництво об'єктів культурної спадщини здійснюються певні зв'язки в суспільстві, що є проявом їх *комунікативної функції*. Вони здійснюються шляхом сприйняття зовнішньої форми пам'ятки як знака, що символізує певні поняття, ідеї.

Багато людських витворів, переживши свій час і культуру, що їх створила, продовжують жити другим своїм життям, наповнюючись в нових умовах новим змістом, уособлюючи нові ідеї, явища і тимсамим здійснюючи зв'язок поколінь в часі та висловлюючи погляди сучасників на минуле.

Економічна функція пов'язана зі здатністю об'єктів культурної спадщини приваблювати людей. Історико-культурний ресурс відрізняє культуру, територію від інших, що викликає зацікавленість. Ця зацікавленість — основа для бажання відвідати територію.

Важливо пам'ятати:

► Об'єкти культурної спадщини здатні своїми формами і образами всебічно відображати матеріальне і духовне життя суспільства певного історичного періоду. Вони дають інформацію про:

- соціальний устрій — свідчать про розшаруванні в суспільстві, про відповідні зовнішні ознаки верств суспільства конкретної історичної епохи;
 - економічні можливості — вказують на те, як розвивалася торгівля і виробництво, різні економічні і торговельні зв'язки за наявності водних артерій, нехарактерних для даної місцевості будівельних матеріалів, рослин і культурних традицій;
 - рівень розвитку науки і техніки — про це говорить рівень розвитку будівельних технологій, утилітарне призначення будівель, використання різних нововведень, нехарактерних для ранніх періодів життя даного суспільства;
 - світогляд і культуру людей — про це свідчать культові пам'ятники, декоративні елементи, прагнення прикрасити або відобразити красу світу в рукотворному творі;
 - побут і традиції — все те, що відображає повсякденне життя людей. Яку форму, зовнішній і внутрішній вигляд мали житла, вулиці, громадські будівлі. Їх якісні характеристики впливали і на особливості життя всередині.
- Сприйняття пам'яток історико-культурної спадщини здатне викликати асоціативні зв'язки з подіями, нагадати про історичні особи, видатні сторінки історії.



Рис. 2. Основа актуалізації культурної спадщини

Якими методами актуалізують культурну спадщину?



Рис. 3. Методи актуалізації культурної спадщини

ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД У ЗБЕРЕЖЕННІ, РОЗВИТКУ ТА ВИКОРИСТАННІ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ

Критерії оцінки в SWOT-аналізі, або на що звертати увагу?

1. Розмір історико-культурної цінності.

Саме цінність того чи іншого об'єкту культурної спадщини служить основним чинником для обрання методу його сучасного використання. Історична, архітектурна, меморіальна, наукова, естетична, художня цінність об'єкту становлять в сукупності її історико-культурний зміст.

2. Особливості містобудівного розташування.

Впливають на наявність дорожньої інфраструктури, інженерних комунікацій, економічну доцільність пристосувань під сучасні функції.

3. Характеристика місцезнаходження.

Впливає на формування силуету об'єкту культурної спадщини, наявність територій для можливих трансформацій, транспортну та пішохідну доступність, визначає переваги або слабкі сторони об'єкта з точки зору можливостей розвитку та сучасного використання.

4. Додаткові фактори посилення привабливості місця.

Впливають на зовнішні можливості посилення туристичної та інвестиційної привабливості місця.

5. Особливості об'ємно-просторових рішень.

Є необхідною основою для визначення характеру нового використання. Сюди входять масштаби території, задум будівельників, товщина і висота стін, характеристики внутрішнього простору. Виявлення особливостей об'ємно-просторових зв'язків вирішує питання функціонального зв'язку технологічних процесів нового призначення об'єктів культурної спадщини.

6. Особливості архітектурно-планувальних рішень.

Будь-який функціональний процес схильний до певних планувальних структур, що сформувалися в процесі довгого існування споруд. Цей критерій має значення для розташування функціональних груп приміщень нового призначення.

Дуже важко, іноді просто неможливо втілити на основі нових сучасних

умов комфорту нові функціональні процеси в об'ємно-планувальних рішеннях старовинних будівель. Адже необхідно зберігати об'ємно-планувальні рішення об'єкта культурної спадщини і при цьому створити необхідні умови для комфортного перебування людей в таких будівлях.

Приклад: пристосування садибного комплексу XIX ст.. під сучасний готельно-ресторанний комплекс.

7. Характеристика сучасного використання.

Впливає на можливості будь-якого новітнього використання. Може бути однією з найбільших загроз у SWOT-аналізі.

8. Людський ресурс.

Є необхідним чинником для проведення будь-яких робіт з об'єктами культурної спадщини. За цим критерієм оцінюють як наявність вузькопрофільних фахівців, так і вмотивованість членів місцевої громади до роботи з об'єктами спадщини.

Що може бути темою у проєктній діяльності з актуалізації, розвитку та використання культурної спадщини?

- ! Наявність культурної спадщини на території не означає, що є
- туристичний об'єкт.

Музеєфікація — процес перетворення об'єкту культурної спадщини на об'єкт екскурсійного показу шляхом розкриття його історико-культурного потенціалу музейними засобами.

- ! Наявність музеєфікованих об'єктів культурної спадщини — готових об'єктів
- туристичного показу ще не означає, що є туристичний продукт.

Туристичний продукт — комплекс туристичних послуг, необхідних для задоволення потреб туриста під час його подорожі. Являє собою комплекс туристичних послуг, який поєднує не менше ніж дві такі послуги, що реалізуються або пропонуються для реалізації за визначеною ціною, до складу яких

входять послуги перевезення, послуги розміщення та інші туристичні послуги, не пов'язані з перевезенням і розміщенням (харчування, екскурсійні послуги, реалізації сувенірної продукції тощо).



Рис. 4. Напрями проєктної діяльності

! **Наявність готового туристичного продукту в комплексі з музеєфікованими об'єктами культурної спадщини ще не означає, що продукт буде користуватися попитом.**

Промоція — це системні зусилля для створення вдалого, позитивного іміджу через передачу позитивної інформації, продумана і спланована, тривала (в ідеалі — постійна) діяльність, що має на меті формування попиту на даний продукт/місце/бренд.

! **Наявність сталого туристичного попиту на об'єкти культурної спадщини громади ще не означає, що громада буде на цьому заробляти.**

Стратегічне планування розвитку туризму розглядається як система підготовки, розробки і організації виконання комплексу стратегічних рішень,

спрямованих на забезпечення балансу інтересів у вирішенні проблем розвитку туризму, а також збільшення і розвиток туристичного потенціалу конкурентних переваг регіону, міста, туристичного об'єкту.

Місцевий (регіональний) рівень планування відрізняється деталізацією і використовує плани по землекористуванню з відведенням окремих територій для готелів та інших видів розміщення, туристичних визначних пам'яток, зон відпочинку, парків, транспортних систем та інших елементів інфраструктури туризму.

! Наявність давньої історії міста, важливих історичних подій, що

- відбувались на його території, вагомих краєзнавчих досліджень ще не означає розвиток туризму і запуск механізмів капіталізації.

Бажання *розвиватися за рахунок туризму* є поштовхом до підсилення та / або штучного створення туристичної привабливості міста шляхом актуалізації / інтерпретації культурної спадщини.

Одна з найважливіших тенденцій сучасності — збереження історичного оточення (архітектурних пам'яток, ансамблів, фрагментів культурно-історичного середовища) сприяє «цільовому вкладенню в історичний ресурс».

Приклад: Як створити екомузей?

Проблематика екомузею знаходиться в площині пошуку ідей регіонального розвитку та пошуку шляхів до оновлення й демократизації традиційного музею.

Екомузеї відрізняються більш широкою просвітницькою діяльністю, яка спрямована не тільки на поширення знань про об'єкти культурної спадщини, а й на вдосконалення відносин між людиною і її оточенням.

Важливою особливістю екомузея є те, що він створюється, підтримується і використовується спільно жителями певного району та місцевими органами влади.

1. Екомузеї ґрунтуються на місцевій природній і культурній спадщині, і є засобом її збереження, інтерпретації та експонування.

2. Екомузеї базуються на автентичних елементах спадщини, для її віталізації та управління.

3. Екомузеї створюються і управляються «знизу» (наприклад, місцевою / регіональною організацією або установою).

4. Екомузеї пропагують технології та транспортні засоби, сприятливі для навколишнього середовища.

5. Екомузеї інтегрують всі ключові елементи: інформаційний центр з документацією, місця і об'єкти, розташовані на території регіону, «живі» майстер-класи та покази, мережу маршрутів і стежок, події на маршруті — в єдиний об'єднаний туристичний продукт.

6. Екомузеї допомагають появи і зміцненню національної самосвідомості та активізації місцевих громад.

7. Екомузеї створюються і розвиваються на партнерській основі місцевого рівня.

Основні елементи екомузею:

1. Інформаційний центр з документацією, відповідальний за координацію, розвиток, просування, створення турпродукту, а також проведення науково-дослідницької, видавничої, документальної та інформаційної діяльності.

2. Перелік пам'яток і експонатів, розташованих на території, що розкривають характер і унікальність регіону, тобто складають зміст екомузею. До цієї групи належать, в тому числі, архітектурні пам'ятки, характерна забудова, ареали розташування місцевих видів флори і фауни, місця для огляду, геологічні особливості й інше, в залежності від того, чим може похвалитися даний регіон.

3. Майстер-класи та демонстраційні покази, що становлять «живу» презентацію спадщини, під час яких народні умільці та ремісники демонструють творчий і виробничий процес.

4. Мережу позначених маршрутів і стежок, які забезпечують зручний зв'язок між об'єктами. Екомузеї пропагують немоторизовані засоби пересування, в зв'язку з чим пріоритет надається пішим стежкам, велосипедним доріжкам, кінним та водними маршрутами й т.ін.

5. Циклічні і разові свята, організовані для підвищення привабливості та залучення уваги до пропозицій екомузею, а також з метою ознайомлення відвідувачів з місцевими звичаями і традиціями.

Навіщо в сучасному світі потрібні екомузею? Яку роль вони відіграють?

В світовому досвіді екомузеї досить часто слугують наповненням регіональних, національних або міжнародних *зелених маршрутів* — *greenways*.

На зелених маршрутах *greenways* екомузеї отримали розвиток як ініціативи, спрямовані на охорону та експозицію унікальних пам'яток місцевої спадщини, активізацію і залучення в це членів місцевих спільнот, поліпшення якості життя сільських жителів в дусі *сталого розвитку*.

Вчимося використовувати досвід сусідів

У Польщі екомузею активно розвиваються на зеленому маршруті Бурштиновий Шлях (Екомузей Ланцкорона, Екомузей Бабина Гура або Екомузей Опатов-Іваніска). Численні локальні екомузеї відкриваються в Дольному Слензке (Dolnym Śląsku), серед них Екомузей Димарка (Dumarki) в Тархаліцах (Tarchalicach) або Екомузей Цістерськіє (Cysterskie) в Любязе, які дуже прикрашають маршрут Уздовж Одра (Szlak Odry).

МАРКЕТИНГ УСТАНОВИ КУЛЬТУРИ

Більшість закладів культури функціонують в умовах фінансового дефіциту, оскільки субсидії покривають далеко не всі їхні витрати. Тому культурна організація зацікавлена в розширенні позабюджетних джерел доходу — власних зароблених коштів і коштів, що надходять від громадськості і приватних осіб. Для вирішення цих завдань організації культури життєво необхідне ведення маркетингової діяльності.

Маркетинг (від англ. Market — «ринок») — це частина процесу управління, яка відповідає за те, щоб визначити, передбачити і задовольнити запити споживача з вигодою для організації. Маркетинг оперує такими поняттями, як продукт, послуга, ринок збуту, конкуренція, ціна, покупець, споживач тощо. В рамках маркетингової парадигми твори мистецтва та акти культурно-освітньої діяльності перетворюються на продукт або послугу; глядачі, слухачі, читачі, відвідувачі — на споживачів продукту або послуги. Акт зіткнення з мистецтвом і культурними цінностями стає актом споживання продукту (послуги).

Згідно з популярною концепцією Е. Дж. Маккарті, алгоритм маркетингу

можна представити у вигляді «4P»:

Product (продукція) — планування товарного асортименту;

Price (ціна) — формування цінової політики;

Place (місце) — визначення ринків збуту та географії продажів;

Promotion (просування) — розробка стратегій і способів просування товарів і послуг на різних ринках.

Подивимося, наскільки це може бути застосовано до заснування культури.

Product. Організація культури веде свою основну діяльність виходячи із соціальної місії, що має принципово некомерційний характер. Головна мета цієї організації — створення свого «продукту», а не отримання прибутку. Модифікація «продукту» з метою задоволення попиту обмежена рамками місії і статутної діяльності. Радикальні зміни «продукту» приведуть до перепрофілювання організації.

Price. У ціновій політиці організація культури також має лише часткову свободу, оскільки, по-перше, будучи державною/комунальною установою, вона пов'язана зобов'язанням забезпечити доступ до культурних цінностей найширшим верствам населення; по-друге, підвищення цін (яке, здавалося б, могло вирішити фінансову проблему) для багатьох організацій культури означає втрату значної частини своєї аудиторії.

Place. Продаж «продукту» прив'язаний у сфері культури до «місця», тобто до приміщення клубу, бібліотеки, музею тощо. Заклад культури має можливість лише частково вийти за рамки «місця»: це гастролі, виїзні виставки тощо, але це не має вирішального значення для життєдіяльності організації.

Promotion. Просування «продукту». Лише ця частина алгоритму маркетингу може бути використана некомерційною організацією культури на повну силу. Будь-яка маркетингова стратегія, обрана установою культури, буде сфокусована саме на просуванні свого «культурного продукту».

Таким чином, ми бачимо, що концепція «4P» трансформується у сфері культури в «1P».

Інтерес до маркетингових технологій в некомерційному секторі покликав до життя таке явище, як соціальний маркетинг.

Соціальний маркетинг — комплекс заходів, спрямованих на просування у суспільстві деяких соціальних ідей і практик, що сприяють посиленню моральних, колективістських та інших суспільних цінностей.

Практика соціального маркетингу висунула концепцію «4 додаткових Р». Її алгоритм: **people — packing — programming — partnership**. Розглянемо його складові.

People (люди). Маються на увазі ті люди, які є співробітниками організації. Це не що інше, як персоналізація. Коли фахівець, завдяки своєму високому професіоналізму і таланту, створить якісний продукт, що працює на позитивний імідж організації, він заслуговує на те, щоб публіка знала його ім'я. Цим фахівцем може бути і прем'єр театру, і рядовий робітник сцени. Але якщо він має особистий авторитет всередині творчого колективу, його ім'я може стати частиною іміджу всієї організації.

Packing — Programming (комплектування та програмування). Ці дві частини алгоритму пов'язані між собою. Тут мається на увазі сума культурних продуктів і послуг, «упакованих» в єдиний комплекс, адресований певному сегменту аудиторії. Цей комплекс є частиною програми, спеціально призначеної для задоволення потреб цієї частини аудиторії. Дану маркетингову стратегію можна назвати також **орієнтацією на різні соціальні групи споживачів**.

Partnership (партнерство). Тут мова йде про стратегію соціального партнерства. Організації культури, поряд з іншими інституціями культурного середовища (наприклад, установами освіти, науки та ін.), повинні усвідомити свою взаємозалежність і взаємодоповнюваність. Тільки спільні зусилля створюють сприятливе культурне середовище, підвищують якість життя на території. Співпраця (замість конкуренції), взаємна відкритість гарантують також і стабільність доходів. Стратегія соціального партнерства відноситься і до сфери відносин організації зі своєю аудиторією, що знаходить вияв у створенні «клубів друзів», опікунських рад тощо.

Подібні об'єднання являють собою систему членства, яка передбачає допомогу у здійсненні комунікаційної та інформаційної стратегії організації, а також матеріальну підтримку. «Клуби друзів» засновані на особистому інтересі, на неформалізованих відносинах, дружніх контактах. Своім існуванням вони

допомагають зруйнувати «бар'єр недовіри» між організацією та її потенційною аудиторією і є, по суті, інструментом взаємодії із зовнішнім середовищем.

Ще однією важливою стратегією соціального маркетингу є **фандрейзинг** — комплекс заходів, спрямований на підтримку і стимулювання життєдіяльності організацій культури. Фандрейзинг сприяє консолідації світових ресурсів та витрачання їх відповідно до потреб світової культурної системи.

У діяльності установ культури застосування маркетингу в його традиційній концепції можливе лише частково — в комплексі заходів, спрямованих на просування культурного продукту. Найбільше відповідає некомерційному характеру діяльності установ культури соціальний маркетинг. Його стратегічними інструментами є:

- персоналізація;
- орієнтація на різні соціальні групи споживачів;
- соціальне партнерство як кооперація суб'єктів культурного середовища;
- соціальне партнерство як система членства;
- фандрейзинг.

У соціальному маркетингу залучення фінансових коштів має дві форми: пряму та опосередковану. **Пряма форма** — це безпосередній продаж культурного продукту його споживачам. Іншими словами, це дохід від власної статутної діяльності. **Опосередкована форма** означає залучення фінансових коштів «ззовні»: це кошти державного бюджету, міжнародних та вітчизняних грантодавців, благодійних фондів, спонсорів, меценатів. Пряма та опосередкована форми залучення коштів тісно взаємопов'язані. Незважаючи на те що кошти від власних продажів невеликі, організаціям культури стратегічно дуже важливо приділяти цьому джерелу велику увагу, розробляючи програми для залучення нових відвідувачів, охоплення нових соціальних груп. Інтерес до організації з боку її аудиторії, помітне місце організації в культурному середовищі збільшують її «питому вагу» в очах інвесторів — держави, бізнесменів, громадськості. Соціальний маркетинг отримує можливість «конвертувати» соціальну затребуваність у фінансові ресурси.

Якщо в комерційному секторі покупець і споживач злиті в одну особу (той,

хто платить, той і споживає товар), то в некомерційному секторі відбувається поділ покупця-споживача на дві особи.

У некомерційному секторі споживачі отримують культурний продукт, сплачуючи за нього набагато менше його реальної вартості, або взагалі безкоштовно. Платником же виступають держава (надаючи бюджетні субсидії), спонсори з комерційного сектору, громадські піклувальники.

Отже, засноване на традиційній концепції маркетингу (трансформована для некомерційного сектору в «1Р») і концепції соціального маркетингу (посилення прямої форми отримання доходу), головне маркетингове завдання, що стоїть перед закладом культури, полягає в просуванні свого культурного продукту і в просуванні (завдяки якості, популярності і затребуваності цього продукту) самої організації. Поєднує ці два аспекти такий феномен, як бренд.

Бренд є символом, що пов'язує у свідомості споживача відомий продукт і фірму, яка випускає його.

Бренд — це те, що у всіх на слуху, що не потребує реклами. Організація культури, яка володіє брендом (або сама є брендом), отримує ексклюзивні переваги: вона може вільно оперувати такою маркетинговою стратегією, як ціноутворення. Висока ціна за культурний продукт цієї організації включає в себе символічний компонент «престижу», «високого становища в суспільстві», за що відповідна соціальна група готова платити. Бренд притягує значні джерела фінансування. У контексті розуміння культури як ресурсу розвитку регіонів, поява культурного бренду на території вкрай бажана. Бренд жодною мірою не є самоціллю для установи культури, однак грамотна маркетингова стратегія може значною мірою наблизити організацію до його появи.

СТРАТЕГІЇ КУЛЬТУРНОГО ПРОСУВАННЯ

Говорячи про просування продукту, ми маємо на увазі його просування на ринку споживачів. Існує ринковий мінімум — мінімальний рівень збуту даного продукту, обумовлений мінімальним попитом, і верхня межа ринкового попиту, звана потенціалом ринку. Маркетингові зусилля спрямовані на формування

попиту на даний продукт, на максимальне наближення до потенціалу ринку.

Базова схема класифікації попиту, як правило, розбиває споживачів на чотири основні групи:

- тих, хто не знає про пропоновані товари і послуги, тому не споживає їх;
- тих, хто знає, але не споживає;
- тих, хто знає і споживає;
- тих, хто знає, але споживає конкурентні товари і послуги.

По відношенню до кожної з цих груп повинна здійснюватися особлива стратегія.

Для першої групи — тих, хто не знає про пропоновані товари і послуги, тому не споживає, — необхідно проводити завойовницьку стратегію. Це методична робота по інформуванні потенційної аудиторії, рекламі продукту та ін.

До другої групи — тих, хто знає, але не споживає, — необхідно застосувати стимулюючу стратегію. Тут на перше місце виходить створення привабливого образу продукту. Часто доводиться стикатися з упередженням, заснованим на стереотипах. Для того щоб подолати цей бар'єр, потрібно надати потенційному споживачеві інформацію, показати несподівані і привабливі сторони свого продукту.

Третя група — група «своїх» споживачів, ті, хто знає і споживає, — також не повинна бути обділена увагою. Тут стоїть завдання зберегти свою аудиторію. Назвемо це підтримуючою стратегією. Потреби «своєї» аудиторії потрібно уважно вивчати, інакше ми можемо її розгубити. Для цього потрібно обов'язково встановити зворотний зв'язок.

Людям дуже важливо знати, що їх побажання та пропозиції дійсно можуть виявитися дуже цінними як для організаційної сторони справи, так і для творчої.

Саме з цієї групи приходять в «клуби друзів». Тісна комунікація з ними допомагає подальшому просуванню організації та її «культурних продуктів».

По відношенню до четвертої групи — тих, хто знає, але споживає конкурентні товари та послуги, — можливе застосування корпоративної стратегії, спрямованої на формування спільних проєктів і програм з організаціями, що виробляють конкуруючий продукт.

Насправді практика показує, що співпраця організацій культури здатна мотивувати аудиторію до нових і нових контактів з ними. Можливості для об'єднання зусиль тут величезні. Відносини будуються на принципі взаємодоповнюваності (комплементарності): взаємодоповнюючі продукти та послуги провокують їх комплексне споживання. Корпорації, на відміну від розрізнених організацій, набагато більше пристосовані до завоювання та утримання ринків. Ділове корпоративне партнерство сприяє формуванню саморозширювальних систем діяльності, створює умови для відтворення та розвитку кожного з партнерів.

Маркетингове завдання просування продукту та організації включає обов'язковий комплекс заходів, спрямований на вдосконалення комунікаційної політики. Соціологічне вивчення питання взаємовідносин організації культури та її відвідувачів виявило існування взаємних бар'єрів — «бар'єру недовіри» з боку відвідувачів і «бар'єру нерозуміння» з боку співробітників установи.

З'ясовуючи причини виникнення цих бар'єрів, англійські соціологи, наприклад, звернулися до музеїв і дійшли висновку про незбіг уявлень музейних працівників та відвідувачів музеїв про мотиви, що приводять людей до музею. Так, наприклад, музейні працівники вважали, що:

- аудиторія думає про себе як про любителів мистецтва;
- аудиторія динамічна й активна у виборі мистецтв;
- аудиторія освічена й обізнана у мистецтві;
- аудиторія впевнена у своїх знаннях, добре орієнтується;
- аудиторія поділяє цінності музею тощо.

Опитування ж відвідувачів музеїв показало, що ці уявлення невірні.

Виявилось, що в музей люди приходять з наступних причин:

- щоб привести дітей або друзів;
- провести час з другом або подругою;
- хочуть відпочити у тиші музею;
- хочуть «піднятися над буденністю»;
- тому, що їм подобається будівля, атмосфера, простір музею;

- їм цікава колекція або виставка;
- тому що вони туристи.

Причини, з яких люди не відвідують музеї:

- люди не знають, що відбувається в музеях;
- люди дискомфортно себе почувають, бо не розбираються в мистецтві, соромляться цього, і їм не хочеться там бувати;
- ділові люди вважають, що вони дуже зайняті, у них не вистачає часу, а в музеї нічого не можна подивитися швидко;
- відвідувачі з дітьми вважають, що в музеях не люблять дітей, там дуже суворі правила поведінки і дітям весь час роблять зауваження;
- інваліди не хочуть, щоб на них звертали зайву увагу;
- молоді люди відчують себе неосвіченими і соромляться.

Як видно з цих спостережень, проблемою співробітників організації є переоцінка можливостей аудиторії, її прагнень, відсутність диференційованого підходу до різних соціальних груп публіки, незрозуміння реальних мотивів відвідування культурного закладу. Головна проблема відвідувачів полягає у відсутності їх впевненості в собі, спричиненій браком інформації про майбутню подію. Через брак інформації люди спираються тільки на свій минулий досвід відвідування публічних культурних заходів. І якщо цей досвід був негативним, то саме це впливає на прийняття ними рішення — йти чи не йти на виставку, спектакль, публічну лекцію тощо.

Звідси випливає, що комунікаційна політика установи культури повинна бути спрямована на надання споживачеві докладної попередньої інформації. Люди хочуть знати, що їх очікує.

Батьки хочуть знати, чи можна привести з собою дітей, чи не буде на виставі/виставці чого-небудь, не призначеного для дитячого сприйняття, чи достатньо комфортно і цікаво там буде дітям, чи не пізно буде повертатися додому тощо.

Ділові люди хочуть точно знати, яку кількість часу їм доведеться витратити на культурну подію, о котрій годині вона відбуватиметься, наскільки швидко туди можна дістатися, чи передбачено місце для неофіційного спілкування з колегами та друзями (наприклад, столик у кафе, де можна обговорити

побачене, а заодно і свої поточні проблеми).

Літні люди хочуть знати, чи не будуть вони відчувати себе зайвими, опинившись серед молоді, чи є в музейних залах і холах театру лавочки для відпочинку, чи високі ціни в кафе, чи зручне транспортне сполучення тощо.

Організація повинна сегментувати свою публіку, тобто виділити в ній соціальні групи, і надати достовірну і достатню інформацію для всіх категорій відвідувачів. Помиляються ті, хто думає, що надлишок інформації про майбутню подію може нашкодити, що люди, отримавши вичерпні відомості, вже не прийдуть на саму подію. Навпаки, чим докладніша інформація про цікаву подію (якщо вона дійсно цікава і захоплююча, передусім для самих її творців!), тим більше захочеться побачити все на власні очі і почути в живому виконанні.

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ТА ПРОЦЕС ВІДТВОРЕННЯ У СФЕРІ КУЛЬТУРИ

Те, що споживачі хочуть знати все про продукт, перш ніж його придбати і спожити, не є відмітною особливістю маркетингу культури і мистецтва. Це положення актуальне і для маркетингу в комерційній сфері. Ще більш важливим для комерційного маркетингу є питання «чого хочуть споживачі?». Тобто «який продукт їм потрібен?». Звідси випливає поширена модель комерційного маркетингу з трьох операцій:

- перша операція — знаходять групи споживачів,
- друга операція — для цієї групи виробляють продукт,
- третя операція — продукт реалізують. Командна взаємодія — це взаємодія не лише професійних ролей, які зумовлені компетенціями учасників у різних сферах роботи, але й соціальних, що визначають, як впливає певна людина на процес виконання роботи.

Вивчення потреб споживача (попиту) — виробництво продукту — просування і продаж продукту.

У маркетингу культури і мистецтва дуже часто доводиться мати справу з моделлю, де вже існує готовий продукт і потрібно знайти споживача цього

продукту — тобто аудиторію, здатну оцінити його. Тут діє найпростіша маркетингова модель: створення продукту — пошук споживача, здатного оцінити і купити продукт.

Однак ця модель не передбачає розширення ринку збуту. І якщо врахувати, що інші компанії, які виробляють комерційний продукт, застосовують завойовницьку стратегію (активно використовують рекламу, комунікацію), то стає зрозуміло, що ринок споживачів продукту, реалізованого за найпростішою маркетинговою моделлю, буде зменшуватися. Що ми і бачимо, на жаль, в роботі наших культурно-освітніх закладів. Зауважимо, що за відсутності наступальної маркетингової стратегії не допоможуть ніякі фінансові вливання.

Насправді в роботі некомерційних організацій повинна діяти більш складна модель, ніж у звичайному, комерційному маркетингу:

- вивчення попиту, куди входить: а) вивчення бажань, потреб людей;
- б) вивчення їх реальних потреб (про них люди можуть і не говорити, і навіть не усвідомлювати їх належною мірою);
- формування попиту (духовних потреб, виховання художнього смаку, естетичної орієнтації, пізнавального інтересу);
- попередня і подальша комунікація з аудиторією;
- створення продукту;
- просування і продаж продукту;
- акт «споживання продукту».

З цієї моделі видно, що маркетингові стратегії просування культурного продукту тісно пов'язані із самою сутністю організацій, покликаних забезпечувати відтворення культурних цінностей у суспільстві.

Невід'ємні функції культури — формування духовних потреб, виховання художнього смаку, естетичної орієнтації, пізнавального інтересу — мовою маркетингу називаються формуванням попиту.

Звернемо увагу, що функція «формування попиту» присутня на трьох стадіях (з чотирьох!) маркетингового просування: попередньої комунікації, «споживання продукту» і подальшої комунікації.

З цього випливає, що якщо організації культури будуть нехтувати маркетин-

говими стратегіями (завойовницька, стимулююча, підтримуюча, корпоративна), ігнорувати попередню і подальшу комунікацію зі своєю аудиторією, вивчення попиту та реальних потреб суспільства, то тоді цими стратегіями скористаються інші (масове ТБ, комп'ютерні ігри, розважальні шоу та інші спустошуючі людину ерзаци культури), а сама культура укладе себе у «вежу зі слонової кістки» (див. найпростішу маркетингову модель) і з виходом з життя останнього покоління, здатного оцінити її «культурний продукт», піде в небуття і сама.

А між тим у організацій культурі і мистецтва є неоціненний потенціал для спілкування зі своєю аудиторією, а саме — те, що це спілкування органічне для культурного закладу. Створення клубної довірчої атмосфери не складе великих труднощів після переглянутого спектаклю в театрі, концерту в філармонії, цікавої лекції в бібліотеці, після відвідин музейного майстер-класу.

Лише треба знайти в будівлі організації приміщення для невеликого затишного кафе, де можна дешево попиту чаю і зробити людям приємність поспілкуватися з творцями тільки що побаченого і почутого, обмінятися враженнями один з одним. Для підтримки невимушеної атмосфери і процесу спілкування знадобиться ведучий, або голова клубу. В обох сторін — у художників і глядачів — є багато мотивів для цих зустрічей. Результатом цього клубного спілкування буде процес **відтворення аудиторії**, завтра або післязавтра в цей культурний заклад прийдуть друзі і знайомі сьогоднішніх відвідувачів.

МАРКЕТИНГОВА «УПАКОВКА» КУЛЬТУРНОГО ПРОДУКТУ

Поширена помилка — створювати послуги або проєкт, виходячи тільки з ваших особистих уявлень і гіпотез. Необхідно вивчити попит цільової аудиторії шляхом анкетування або особистих розмов, тоді ви точно зможете отримати реалістичне уявлення щодо вашого культурного продукту, яким він має бути. Для детального опрацювання можна скористатися простим інструментом створення маркетингової «упаковки», який допоможе сформулювати ваш продукт під потреби всіх сегментів цільової аудиторії, придумати деталі продукту, наповнення рекламної кампанії.

Упаковка культурного продукту — це один з елементів маркетингової стратегії. Маркетингова упаковка, як і споживча упаковка товару, інформує споживачів про ваш продукт і покликана підкреслити його особливості. Маркетингова упаковка допомагає «помітити» і позначити ваш продукт на умовному ринку. Вона повинна привернути увагу цільової аудиторії і викликати у неї певні емоції.

Для створення маркетингової упаковки вам просто необхідно відповісти на запитання, провести деякі дослідження. Інколи відповіді на запитання з'являються не відразу, це творчий процес, який виконується завдяки мозговому штурму команди.

Розглянемо створення маркетингової упаковки культурного продукту на прикладі уявного фестивалю в сільській громаді.

Робота над упаковкою починається з визначення сегментів цільової аудиторії вашого заходу (далі — СЦА). Таких сегментів у вас може бути багато (спонсори, мешканці сусідніх громад, діти, представники ЗМІ тощо). У нашому прикладі наведено лише 2 сегменти — «Фермери та їх сім'ї», а також «Туристи з великих міст, що подорожують самостійно».

Таблиця 1

Приклад створення маркетингової упаковки для уявного фестивалю

Структура маркетингової упаковки фестивалю <<_____>>	Пояснення щодо відповідей	Сегмент цільової аудиторії 1	Сегмент цільової аудиторії 2
Назви сегментів цільової аудиторії (СЦА), що будуть споживати ці культурні продукти	Вкажіть сегменти бенефіціарів або опосередкованої аудиторії, яких можна виокремити за різними потребами культурного продукту	Фермери та їх сім'ї	Туристи з великих міст, що подорожують самостійно

Структура маркетингової упаковки фестивалю «_____»	Пояснення щодо відповідей	Сегмент цільової аудиторії 1	Сегмент цільової аудиторії 2
Портрет СЦА, що буде споживати ці культурні продукти (кількісні та якісні показники)	Опишіть СЦА, як він взаємодіє з вашим культурним продуктом (вік, кількість за статистикою або яку плануєте залучити, соціальна приналежність, сфери діяльності, фінансова спроможність, які канали комунікації ви можете використовувати спілкуючись з ними)	Жителі ОТГ, 30 сімей. Вік — від 5 до 70 років. Вони мають активну життєву позицією, хочуть змінювати на краще культурне середовище навколо себе. Добре заробляють, канали комунікації через дорослих — Facebook	Жителі певних обласних центрів, що звикли самостійно подорожувати, самостійно шукати інформацію, люблять креатив, новизну, переймаються суспільними питаннями, вік — від 25 до 55 років, кількість — 1000 осіб, канали комунікації — Facebook
Культурні продукти для кожного сегменту цільової аудиторії (СЦА)	Визначте культурні продукти вашого заходу/закладу тощо	Фестиваль, ігри, конкурси, фотозони та ярмарок для фермерів та їх сімей	Фестиваль, ігри, музична програма, агрофотозони
Аналіз конкурентів	Проаналізувати конкурентів: хто саме, яка тематика, у чому сильні/слабкі сторони (навести мінімум 5 або більше показників «+» та «-»)	Фестиваль «1» — мінуси: не приділяють увагу жителям громади, немає тематичних заходів, нецікаві музичні номери. Плюси: нова місцевість, гарний ярмарок... Фестиваль «2» — мінуси: нецікава назва, мало місця для відпочинку, мало локацій... Плюси: потужний концерт, місцеві жителі проходять на фестиваль безкоштовно...	Фестиваль «1» — мінуси: відсутність сучасних санітарних зон, відсутність сучасних зон відпочинку, тематичних розваг, немає сучасної кухні та погане обслуговування на фудкорті... Плюси: гарний концерт із сучасними музичними колективами, гарне оформлення території фестивалю... Фестиваль «2»: мінуси: ... плюси: ...
Яка «біль» СЦА щодо потреб зазначених культурних продуктів?	Чого не вистачає СЦА у схожих культурних продуктах (саме цю потребу ми маємо врахувати при плануванні та задовільнити при реалізації, щоб бути краще за інших)	Низький інтерес до фермерської продукції, мало реклами / ніколи відпочивати із сім'єю і ходити на фестивалі	Не вистачає креативних якісних фестивалей

Структура маркетингової упаковки фестивалю «_____»	Пояснення щодо відповідей	Сегмент цільової аудиторії 1	Сегмент цільової аудиторії 2
Якими СЦА хотів би бачити ваші культурні продукти?	Які реальні потреби СЦА є щодо форми, змісту або якості вашого культурного продукту? Бажано проводити моніторинг думки СЦА (анкетування, спілкування тощо)	Інтерес до їх фермерської продукції з боку відвідувачів фестивалю / гарно відпочити із сім'єю	Щоб можна було б проявити свої інтелектуальні здібності, було чисто і сучасно, потрапити в чарівну атмосферу
Як ваші культурні продукти реалізують це бачення СЦА?	Що ви включите у ваш культурний продукт для врахування потреб СЦА	Ми організуємо ярмарок з потужною рекламою продукції фермерів, створимо брендування господарств / це буде незабутній відпочинок із сім'єю, конкурс на кращий сорт овочів, популяризація сортів овочів певного хазяїна, переможцям — брендування та сертифікат на друкування поліграфії/можливість реалізовувати овочі на фестивальному ярмарку, конкурс для членів сім'ї	Ми створимо багато креативу: фотозони — трактори, комбайни і причепи з овочами та фруктами, на які можна залізти, майстер-класи «Овочі під мікроскопом», з посадки овочів у горщики (сувенір), як різати цибулю дрібно і без сліз від кухарів, сувенірна продукція фестивалю овочів у стаканчиках, плетіння кіс з цибулі старовинним способом, сучасні музичні гурти, постіль з овочів та фруктів, ходіння босоніж стежкою, лежання на сіні, катання на підводі
Заперечення СЦА щодо споживання подібних культурних продуктів	Спрогнозуйте, чому не схочуть споживати подібний продукт? Які реальні обставини можуть вплинути на негативне відношення щодо вашого продукту. Бажано проводити моніторинг думки (анкетування, спілкування тощо)	Немає часу ходити на фестивалі / немає бажання брати участь у конкурсах	Ми не знаємо про цей новий фестиваль, тому не довіряємо, фестиваль у селі, напевно це незручно, немає достатніх санітарних умов
Ваша відповідь на заперечення СЦА щодо вашого культурного продукту	Як ви можете задовольнити реальні потреби СЦА вашими культурними продуктами	Фестиваль відбудеться у зручний для вас час / на фестивалі будуть креативні конкурси, ви зробите гарні фото із сім'ями і прорекламуєте свій бренд, піднімете свій статус	Ми розкажемо багато про наш фестиваль, у нас креативна потужна команда, яка створила сучасний і романтичний агрофестиваль

Ваша мета щодо культурного продукту найближчим часом для СЦА	Кількісні та якісні показники короткострокових результатів культурного продукту, яких плануємо досягти	Створити абсолютно нові цікаві конкурси для 30 сімей, щоб всі робили багато фото і селфі, ярмарок для фермерів з потужною промоцією їх брендкованої продукції	Залучити 1000 осіб, які б багато фотографувалися на тлі наших потужних креативних зон, робили селфі, виставлялися у соцмережі і хвалили наш фестиваль, запрошували своїх знайомих приїхати наступного разу
Яких результатів ви хочете досягти, наприклад, через 2 роки для СЦА	Кількісні та якісні показники, довгострокові результати культурного продукту, яких ви плануєте досягти	Збільшити кількість сімей фермерів до 50, розрекламувати фермерський ярмарок на 5 областей України	Збільшити кількість до 5000 осіб через 2 роки, додати зони французького та італійського Провансу, зробити романтичне оформлення всієї території фестивалю

Для роботи PR-менеджера

Структура маркетингової упаковки фестивалю «_____»	Пояснення щодо відповідей	Сегмент цільової аудиторії 1	Сегмент цільової аудиторії 2
ДИСКРИПТ (ключовий меседж з найважливішими акцентами для аудиторії)	«Біль» СЦА + чого хоче СЦА + ваша відповідь на заперечення. Основний короткий меседж для реклами	Фестиваль, де ви зможете продати багато овочів та фруктів, прорекламувати свій бренд та гарно відпочити з сім'єю	Інтелектуальний агрофестиваль в чарівній атмосфері від креативної команди
Назва вашого заходу	Придумайте унікальну назву вашому заходу, що інтригує	Креативний агрофест «Мудрий фрукт»	
Унікальна назва культурних продуктів заходу/фестивалю/закладу, що інтригує	Зформуйте назви культурних продуктів для рекламних текстів, що зацікавить СЦА	Квести, конкурси для найуспішніших фермерів та їх сімей на фестивалі	Креативні ігри на агрофестивалі «Мудрий фрукт»
Хто ми є для СЦА?	Стихло описати, хто ми є для кожної СЦА	Ми — інноваційний сучасний агро-фестиваль «Мудрий фрукт», що пропагує сімейні цінності та возвеличує працю на землі, демонструє, що село може бути сучасним і креативним	Ми — інноваційний сучасний агрофестиваль «Мудрий фрукт», що поєднує сільську романтику з креативними форматами, розкриє для вас тепло рідної землі, допоможе вам весело та цікаво провести уїкенд
Ким ми не є для СЦА?	Ким ми не хочемо бути для СЦА, спираючись на негативний досвід конкурентів	Ми не концерт самодіяльності, не колгоспне свято	Ми не містечковий фестиваль

Структура маркетингової упаковки фестивалю «_____»	Пояснення щодо відповідей	Сегмент цільової аудиторії 1	Сегмент цільової аудиторії 2
Опис вашого заходу/ закладу для PR	Основний текст для реклами продукту, виходячи з усіх пунктів маркетингової упаковки (декілька абзаців)	1000-1500 знаків	1000-1500 знаків
Які канали комунікації використовуєте, щоб звернутися до клієнта?	Вкажіть, які саме ЗМІ чи соцмережі ви будете використовувати для кожного сегменту цільової групи	Сторінку фесту та ОТГ у Facebook	Платну рекламу через сторінку фесту в Facebook та Instagram
Які тексти і візуальні образи використовуєте, щоб розповісти про ваш проєкт?	Який художній стиль: сучасний, класичний... Які тексти: серйозні, короткі, довгі, чи будуть там модні слова?	Сучасний стиль, теплі кольори осені, душевні тексти з гумором	Сучасний, стиль, теплі кольори осені, інтелектуальний гумор

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ

У відомій книжці Елії М. Голдратта, який здійснив справжній переворот у бізнесі, «Мета: процес безперервного поліпшення» головний герой, молодий і амбітний керівник, досягає гіперрезультатів, коли усвідомлює велику істину менеджменту — теорію обмежень систем (ТОС). Перед ним стоїть завдання в надзвичайно короткий термін радикально змінити ситуацію на підприємстві та врятувати його від банкрутства. Несподівано завдяки спостереженню за виробничими процесами він відкриває одну з основних причин неуспіху підприємства й дає їй назву «горлечко пляшки». Суть цього відкриття ось у чому: навіть якщо вся система злагоджено працює на досягнення спільних цілей, але на певній ділянці роботи відбувається збій, наприклад, хтось об'єктивно не встигає обробляти деталі, що проходять через його ділянку, то це гальмує роботу всього виробництва й у результаті призводить до повільного згасання його ефективності. Саме цей феномен герой роману й назвав «горлечком пляшки». Далі він розробив відповідну систему, яка допомогла у стислі терміни вивести підприємство з кризи на шлях успіху.

Але це — виробництво. Що нам із тих «горлечок пляшки», запитаєте ви? А ось що. «Горлечко пляшки» — це метафора, влучне порівняння, що дає чітке уявлення про важливість команди. Адже саме наявність командної роботи гарантує подолання «горлечок», що гальмують досягнення кінцевих цілей організації. Як ми кажемо: «У здоровому тілі — здоровий дух», так само правильно буде сказати: «Здорова команда — здорова організація».

Тож повертаємося до запитання цього розділу: що таке ефективна команда?

Скажімо — славетна футбольна команда. Які фактори перетворили групу людей на відому КОМАНДУ? Розгляньмо разом, що таке ефективна футбольна команда, адже вона є дуже показовою ілюстрацією до того, що ми, не замислюючись, звикли називати КОМАНДОЮ.

Отже, зустрічаймо — футбольна команда.

По-перше, в команді футбольних гравців незримо присутня її королівська величність МЕТА. Усі гравці команди мають одну спільну мету — перемогу. Усі їхні дії спрямовано на досягнення цієї мети. Саме заради мети вони регулярно тренуються, дотримуються певного раціону харчування та режиму, відмовляють собі у певних радощах життя, інвестуючи свій дорогоцінний час у наближення бажаного результату. **Висновок:** роблять вони чи не роблять, певні речі зумовлено саме наявністю спільної мети.

По-друге, гравці йдуть до кінцевого результату, дотримуючись певних правил. Ці правила стосуються того, яким чином, на яких засадах вони співпрацюють під час тренувань та матчів. Ці правила визначаються на командному рівні, й усі мають із ними погодитися. Кожна нова людина, яка приходить до команди, повинна ці правила прийняти. Це забезпечує дисципліну та гарантує «безперебійність процесу» навчання й просування до досягнення мети. **Висновок:** правила — один із китів, на яких тримається команда.

По-третє, разом із правилами за кожним членом команди закріплено (або навіть прописано для кожного) чіткі ролі, яких він має дотримуватися. Воротар відповідає за свою ділянку роботи. Якщо йому зненацька заманеться (підкреслюємо: зненацька заманеться) вискочити на поле й допомогти форвардам, то, як кажуть на Західній Україні, буде повна рура. Звісно, відповідно до своєї

ролі він може виходити за межі штрафного майданчика та бити пенальті, але лише в тому разі, якщо воротам не загрожує небезпека й захисники його підстраховують. Або що трапиться, якщо форвард, забувши про роль, яку він має виконувати, захоче перепочити під час матчу й спостерігати за процесом, сидячи на лаві та попиваючи холодненьку «Пепсі»? Це щось зі сфери фантастики. У команді так не буває. **Висновок:** ролі мають бути прописані та мають виконуватися безумовно.

По-четверте, в команді наявна відповідальність одного перед одним та перед самим собою, відповідальність за наближення до кінцевої мети. Це і є однією з рушійних сил, які роблять команду КОМАНДОЮ. Роль без відповідальності — це як взуття без підшви: нема сенсу вдягати. Якщо кожен член команди не відповідає за свою роль та загальний результат, то команди не існує. Саме готовність узяти на себе відповідальність і бути сумлінним щодо своїх обов'язків перетворює звичайну або стихійно зібрану групу людей на міцний утвір на ім'я КОМАНДА. **Висновок:** відповідальність — гарант успіху команди.

По-п'яте, у справжній команді всі члени зв'язані невидимою ниткою — довірою. Ну хіба зможе той самий форвард устояти на своєму місці, якщо він не впевнений, що захисник добре виконає своє завдання? Якщо він йому довіряє (зверніть увагу, корінь цього слова — вір), то просто спокійно стежитиме за своєю ділянкою відповідальності, а в потрібний час підхопить м'яча та заб'є його у ворота. **Висновок:** без довіри немає команди.

По-шосте, комунікація. Відсутність нездорових конфліктів, готовність зрозуміти свого «сусіда», вміння коректно висловлюватися та з повагою ставитися до тих, хто має іншу думку, — це комунікативні навички. Вони слугують амортизатором на всіх стадіях життєвого циклу команди. Коли ви купуєте квіти, щоб посадити їх удома, разом із ними ви, як правило, приносите спеціальний ґрунт і добрива, які допоможуть вашим «вихованцям» добре рости, тішачи око. **Висновок:** комунікація в команді — це те саме, що добрива для квітки.

Певна річ, це не повний перелік того, що робить команду командою, а лише одні з основних, на нашу думку, чинників, які свідчать про те, що перед вами

щось набагато більше, аніж просто група людей, бо їх об'єднує одна мета, вони мають чітко визначені РОЛІ й ПРАВИЛА взаємодії та здійснюють ефективну КОМУНІКАЦІЮ на засадах ДОВІРИ й ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ. Це і є КОМАНДА. Ось так ми з вами сформувавши модель команди, яку презентуємо нижче. Вона проста й зрозуміла:

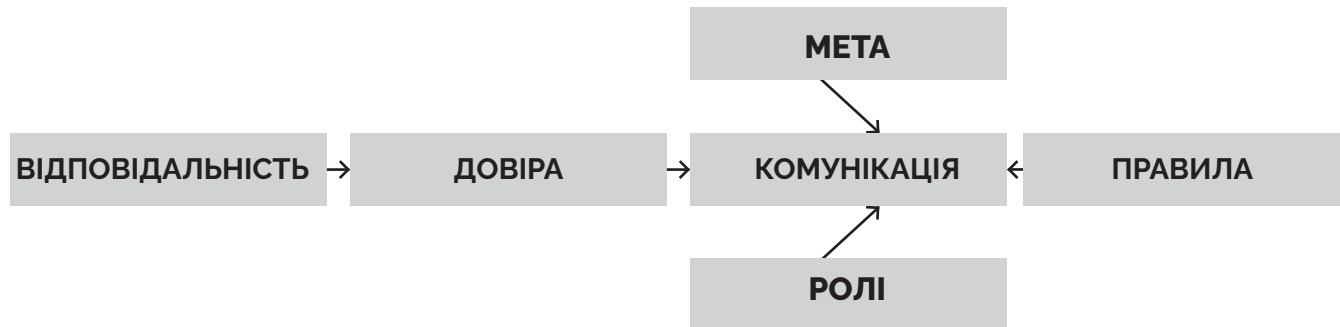


Рис. 5. Модель ефективної команди

Майже в усіх книжках, в яких йдеться про ефективну команду, наводиться порівняння КОМАНДИ та НЕКОМАНДИ. Ми вирішили не претендувати на оригінальність і так само обговорити різницю між просто групою людей та групою людей, яку ми називаємо командою. Це надасть точності нашому зору, яка буде потрібна для того, щоб влучити в ціль — сформувати ефективну команду в своїх організаціях.

Отже, будьмо знайомі: КОМАНДА та НЕКОМАНДА.

А тепер час звернутися до нашого досвіду й відшукати у скарбниці пам'яті приклади ефективних команд.

Відразу спадають на думку:

мурашник із його чітко розподіленими ролями та налагодженим за рахунок дотримання правил процесом спілкування й досягнення спільної мети;

вулик із бджолами, де навіть трутень відіграє важливу роль для отримання задовільного кінцевого результату;

знамениті мушкетери — герої творів Дюма. Причому порівняймо мушкетерів у першій книжці, коли вони були справжньою командою, і в другій та третій, де вони вже більше схожі на людей, що зустрілися випадково.

Таблиця 2

Параметри порівняння	Група людей, які хочуть потрапити на нову виставку картин у «PinchukArtCenter» і чекають у черзі	Футбольна команда
Цілі	Не пов'язані одна з одною, спільна мета відсутня	Тимчасово пов'язані колективною метою, яку було вироблено в результаті КОМУНІКАЦІЇ
Розподілення ролей	Не помітна диференціація ролей	Ролі та завдання чітко розподілено й доведено до відома всіх учасників
Обов'язки та правила	Сусідство, яке ні до чого не зобов'язує, швидше випадкова взаємодія	Обов'язки одного перед одним щодо зустрічей і трудових процесів, які прописано у вигляді правил, існує взаємозалежність
Діяльність	Пасивне очікування	Кожен член команди вносить свою частку у виконання завдань
Відповідальність і довіра	Відсутня довіра й колективна відповідальність за результат	Наявні довіра та колективна відповідальність за результати роботи перед третьою стороною

За основу взято матеріал із книги Манфреда Геллerta та Клауса Новака «Усе про командування».)

Таких прикладів сотні, тисячі... Вони — у книжках, фільмах, у житті.

Просто дивуєшся, скільки їх, ефективних команд. І не даремно нам спочатку спали на думку мурашник і вулик. Команди створила сама природа. Це, власне, її подарунок для нас, щоб ми могли швидше досягати поставленої мети, щоб могли вчитися на запропонованих нею ефективних моделях.

Формування і розвиток команди – процес, який має певну тривалість. Команда, з яких би яскравих особистостей і фахівців вона не була зібрана, не

може відразу стати високоефективною і відразу давати відмінні результати. Менеджеру слід з терпінням і послідовністю проводити своїх людей по шляху становлення спільноти однодумців. Які критерії можна застосувати для того, щоб переконатися, що команда запрацювала на повну силу? Розглянемо деякі ознаки:

- команда усвідомлює мету спільної діяльності, що об'єднує і зближує членів команди;
- індивідуальні та командні результати знаходять визнання;
- керівник має риси не тільки формального, але й неформального лідера;
- в колективі панує повага і позитивний настрій, конфлікти носять конструктивний характер і швидко влагоджуються;
- помилки виникають, але не розглядаються як трагедія, зроблені висновки виключають їх повторення;
- проблеми не залишаються без вирішення, а командні навички дозволяють знаходити оптимальні виходи;
- висока мотивація членів команди на рішення задач.

Що нам дає знання етапу, на якому перебуває ваша команда?

По-перше, усвідомлення того, що відбувається, дає можливість керувати процесом, не потрапляючи в полон емоцій та неправильних суджень.

По-друге, усвідомлення посилює мотивацію для подолання труднощів. Скажімо, конфлікти є невід'ємною частиною формування команди під час стормінгу. Знаючи це, ви набагато легше долатимете труднощі цього етапу. «О, та ось і конфлікт, — скажете ви, коли виникне непорозуміння. — Гаразд, він допоможе нам з'ясувати позиції та вийти в нову площину комунікації». Як керівник підготуйтеся, продумайте свою стратегію й тактику поведінки для кожного етапу.

Що вам треба робити?


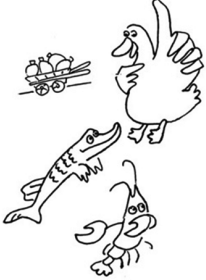


Чи готові ви до цього?

Яких навичок бракує для того, щоб успішно пройти кожну стадію?

Як можна цих навичок набути (завдяки книжкам, тренінгам, порадам друзів)?

У сучасному менеджменті використовують інструмент, який називається трикутник «Бути. Робити. Мати» (рис. 6).

Стадії розвитку команди

<p>Формінг (з англ. Forming) — «ПРИТИРАННЯ»</p> 	<p>Усі члени команди сходяться разом, щоб зрозуміти: «Для чого? Що? Хто? Коли?» Конфлікти ще не виникають у принципі. Формінг — стадія орієнтації, члени майбутньої команди «промацують» ситуацію, шукають опори. Люди починають орієнтуватися в усіх аспектах життя команди — від мети до стосунків. Довіра на цьому етапі відсутня. Відбуваються поступове прояснення мети й завдань команди, а також переоцінка власної компетентності у професії та стосунках. Формується стиль ділового спілкування</p>	<p>Пам'ятаєте відому з дитинства сцену з «Трьох мушкетерів», коли на майдані, який герої обрали для дуелі, з'являються гвардійці кардинала й майбутні друзі змушені об'єднатися для того, щоб дати їм відсіч? Це і є стадія формінгу</p>
<p>Стормінг (з англ. Storming) — «БЛИЖНІЙ БІЙ»</p> 	<p>Виникають незгоди щодо того, що треба робити й хто має це робити. Люди плутають своє індивідуальне сприйняття того, як має виконуватися робота, та сприйняття групи. Наявність чіткої спільної мети — одна з найважливіших рушійних сил для вирішення конфліктних ситуацій. Люди зближуються, перевіряючи сприйняття та ціннісні позиції. Це — потрібна й корисна стадія, якщо ви хочете мати «причетність» і «вирівненість»</p>	<p>Такі книжки, як «Педагогічна поема» А. Макаренка, «Республіка ШКІД» Г. Бєлих та Л. Пантелєєва, детально розповідають про те, як майбутні команди сходилися й «притиралися» на цьому етапі свого розвитку</p>
<p>Нормінг (з англ. Norming) — «ЗБЛИЖЕННЯ ТА ГАРМОНІЯ»</p> 	<p>Мету, ролі та розмежування було пояснено й прийнято всіма членами команди. Вони взяли на себе відповідальність за виконання роботи. На цій стадії потрібні регулярні зустрічі команди для того, щоб усі її члени могли контролювати прогрес і вирішувати проблеми в міру їх виникнення. Зростає згуртованість команди. Формується взаємна довіра. Суперництво змінюється кооперацією. Орієнтація — на командні цілі, в яких присутні й власні цілі учасників. Існує допомога щодо розподілення ролей та забезпечення зворотного зв'язку</p>	<p>Відомий діснеєвський мультфільм про Вінні-Пуха, в якому Кролик заборонив святкування дня святого Валентина. Саме тоді, коли за вказівкою Кролика, який «розкусив» таємну діяльність Вінні, мешканці лісу збираються разом і «звітують», відбувається процес, який відповідає стадії нормінгу, — ролі приймаються, проговорюються, формуються довіра та готовність відповідати</p>
<p>Перформінг (з англ. Performing) — «ЗРІЛА КОМАНДА»</p> 	<p>Команда стає справжньою командою, що працює злагоджено та підтримує всіх своїх членів. Команда (а не лідер) керує процесом. Члени команди контролюють процес і керують змінами. Команда повністю відповідає не лише за роботу, яку має бути виконано, але й за динаміку команди також. Це етап комплексного керування якістю</p>	<p>Злагоджена героїчна робота екіпажу з фільму «Екіпаж» під час катастрофи</p>

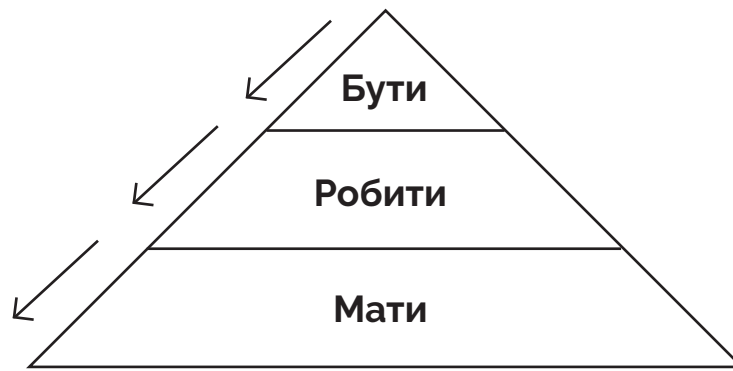


Рис. 6. Трикутник «Бути. Робити. Мати»

Суть цього інструмента ось у чому: для того, щоб одержати бажані результати (рівень «Мати»), слід виконати певні дії (рівень «Робити»), а для цього треба бути людиною певного складу характеру (рівень «Бути»).

Наприклад, ви хочете сформувати ефективну команду (результат, рівень «Мати»). Для цього треба вислуховувати людей і поважати їхні думки, навіть якщо вони повністю суперечать вашим (дії, рівень «Робити»). Для цього, в свою чергу, треба розвивати в собі таку властивість, як терплячість (тобто бути терплячим, рівень «Бути»).

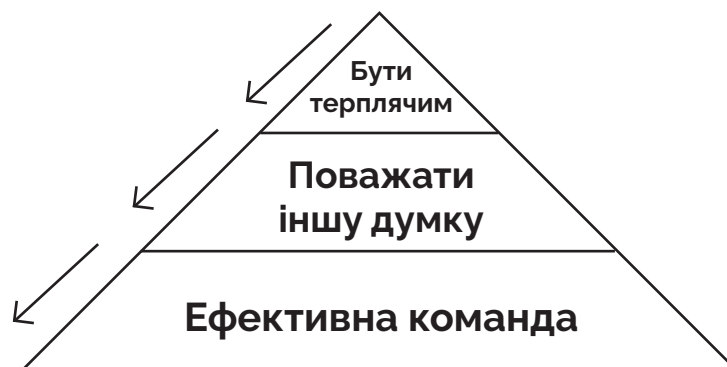


Рис. 7. Трикутник ефективної команди

Команда — це синергія енергій. Ви запитаете, що таке синергія? Їй уже давно дали до геніальності просте визначення: $2 + 2 = 5$. Коли ви в команді, немає нічого неможливого, адже ви досягаєте успіху завдяки злиттю енергій кожного окремого гравця, яка в сумі більша, ніж просто арифметична сукупність потенціалів. У команді та з командою ви завжди маєте приріст.

Наявність або відсутність правил взаємодії визначає, чи ви — група людей, чи команда.

Якщо ви ефективно взаємодієте, то відповідаєте за свою роботу РАЗОМ. Для того, щоб досягти такого рівня відповідальності, коли співвідношення «МИ» до «Я» починає схилитися в бік «МИ», треба виробити правила, які могли б підтримувати цю, здавалось би, нетипову поведінку. На початку діяльності команда має розробити «мінімальний пакет» правил, які згодом вона зможе доповнювати та змінювати. При цьому правила, важливі на початку діяльності, можна замінити іншими, що більше відповідатимуть потребам наступного етапу в житті команди. Але в будь-якому разі треба, щоб принцип установлення та обговорення наявних правил був для команди зрозумілим. Правила мають відповідати цілям, потенціалу й особистісним аспектам членів команди. Тобто перше правило — з усією відповідальністю ми можемо навіть назвати його наріжним каменем формування ефективної команди — команда існує за правилами, які вона самостійно виробила.

Немає нічого прикрішого, аніж особистісні чи професійні стосунки, в яких багато невизначеності: ми не знаємо, що відбувається, ми постійно стикаємося із прихованими намірами та мотивами, суперечностями й свавіллям.

Отже, **ПРАВИЛО 1**: ефективна команда дотримується правил, які вона самостійно виробила.

А зараз невеличке самостійне завдання: подумайте й напишіть усі правила, які, на вашу думку, важливі для того, щоб команда досягла поставленої мети (тобто була ефективною). Перше ми з вами вже вивели разом.

Власне, саме таким чином ви можете виробити правила у своїй команді, якщо не матимете змоги запросити тренера — фахівця, який вам у цьому допоможе. Запросіть команду, повідомте членів вашого колективу, що на зборах ви РАЗОМ вироблятимете правила, за якими потім житиме команда. Правила, які вестимуть вашу команду до успіху. Прописуйте їх через займенник «Ми»: «Ми дотримуємося...», «Ми вважаємо...», «Ми обіцяємо...», «Ми... робимо!» Це підвищуватиме командну й індивідуальну відповідальність усіх членів колективу.

ПРАВИЛО 1: ефективна команда дотримується правил, які вона самостійно виробила.

ПРАВИЛО 2: _____

ПРАВИЛО 3: _____

ПРАВИЛО 4: _____

ПРАВИЛО 5: _____

ПРАВИЛО 6: _____

ПРАВИЛО 7: _____

Правила треба сформулювати для всіх аспектів роботи — від адміністративних до соціальних. Якщо ви цього не зробите, правила все одно існуватимуть. Навіть коли здається, що їх нема, вони є. Вони просто автоматично виникають у процесі взаємодії — як формальні, так і неформальні. Головне — зарегламентувати їх. Кількість завдань, планування часу, потрібні нові навички, те, як прийматимуться рішення, — все це має бути регламентовано, прописано, зведено на рівень закону, за яким взаємодіє команда.

Є такий принцип у сучасному бізнесі — клієнтоорієнтований підхід. Це взаємодія всередині команди, основу якої становлять такі принципи:

по-перше, це орієнтація на потребу людини, яка працює поряд із вами в одній організації та залежить від роботи інших ваших співробітників. У сучасних організаціях у кожного працівника є замовники для кожного виду діяльності;

по-друге, це ставлення до колег по роботі — так само, як і до зовнішніх клієнтів, із повагою, підкресленням важливості та бажанням продовжувати співпрацю й надалі;

по-третє, це бажання виконувати для своїх співробітників роботу професійно, якісно, вчасно, з мінімальним використанням ресурсів.

Клієнтоорієнтованого співробітника легко впізнати, лише проаналізувавши його словник, що ми зараз і зробимо.

Словник клієнтоорієнтованого співробітника

Найчастіше вживані слова:

Колега, цінність

Задовольняти потреби

Точно, вчасно, якісно
Випереджати сподівання
Командна робота
Лояльність, ефективність
Я це зроблю
Це моя відповідальність
Спільні цілі й т. ін.

Із такими словами працюється залюбки — легко й охоче. Неначе намащуєш свіже масло на кусень хліба.

А тепер познайомимося із НЕклієнтоорієнтованим співробітником. Ось, до речі, і його словник:

Словник неклієнтоорієнтованого співробітника

Найчастіше вживані слова:

Це не моя компетенція
Ми завжди так робили
У нас цього немає
Цього я не знаю
Подивіться самі
Наш відділ, ми та вони, у них, у нас
Розбирайтеся самі, це ваші проблеми
Немає часу

Чому ж виникає НЕклієнтоорієнтований підхід? Його коріння таке:

- нерозуміння важливості клієнтоорієнтованого підходу;
- нерозуміння того, хто є внутрішнім клієнтом і для кого постачальником є сам співробітник;
- неприйняття персональної відповідальності, тобто орієнтація на процес, а не на результат;
- наявність прихованих конфліктів та негативної емоційної атмосфери;
- недостатня комунікативна культура;
- відсутність чітких правил взаємодії;
- відсутність розуміння пріоритетності завдань;

орієнтація лише на кількісні показники без урахування якісних.

Логічно, що правила, які формує команда та які, в свою чергу, формують команду, базуються на клієнтоорієнтованому підході, коли всі члени колективу стають клієнтами стосовно одне одного. Одна з гарантій такої високої внутрішньої культури — закон, яким керуються гравці у своїй щоденній взаємодії.

Формування команди — справді, процес нелегкий, а інколи й досить болісний. Роботу команди можна описати як злагожену діяльність людей. Теоретично це легко. А інколи люди вчаться працювати в команді роками. Це залежить від їхніх переконань, намірів і готовності працювати над собою, а ще — від культурних відмінностей, ментальності.

Командна взаємодія — це взаємодія не лише професійних ролей, які зумовлені компетенціями учасників у різних сферах роботи, але й соціальних, що визначають, як впливає певна людина на процес виконання роботи.

ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ

Використання проєктного підходу привнесло в діяльність культурних менеджерів багато корисних новацій. Одним з ефективних інструментів, який дозволяє краще розподілити обов'язки в команді та організувати роботу команди, є матриця відповідальності. Вона допомагає встановити та зафіксувати ступінь відповідальності кожного учасника проєктної команди за виконання окремих етапів і завдань спільної діяльності.

При складанні матриці відповідальності проєкту використовують, наприклад, методику RACI. Методика RACI є зручним і наочним засобом планування відповідальності членів проєктної команди при виконанні завдань на кожному з етапів проєкту.

Термін RACI (або ARCI) є аббревіатурою:

Відповідальний (*Accountable*) — повністю відповідає за виконання етапу/завдання, має право приймати рішення за способом реалізації. Відповідальним за завдання може призначатися тільки одна людина.

Виконавець (*Responsible*) — виконує завдання, не несе відповідальності

за вибір способу його вирішення, але відповідає за якість і терміни реалізації. У кожного завдання повинен бути хоча б один виконавець.

Консультант (*Consult before doing*) — надає консультації під час вирішення завдань проєкту, контролює якість реалізації.

Спостерігач (*Inform after doing*) — може надавати консультації під час вирішення завдань проєкту, не несе відповідальності.

Таблиця 4

Матриця відповідальності

	П. І. Б. 1	П. І. Б. 2	П. І. Б. 3	П. І. Б. 4	П. І. Б. 5...
Задача 1					Виконавець
Задача 2	Консультант	Виконавець	Відповідальний		
Задача 3		Спостерігач	Виконавець	Консультант	
Задача 4				Виконавець	Відповідальний

СУВЕНІР ЯК ВТІЛЕННЯ БРЕНДУ ТЕРИТОРІЇ

Подорожі — це дуже приємний спосіб проведення вільного часу. Ці моменти, проведені поза домом, хочеться продовжити якомога довше (принаймні в пам'яті). Один із таких способів — це захопити фрагменти відвідуваних місць для власного будинку. У цьому допомагає збір сувенірів.

Сувенір (від фр. *souvenir* — спогад, пам'ять) — це предмет, призначений нагадувати про щось, наприклад, про відвідування деяких місць або заходів. Відповідно, сувеніри мають нести колорит місця, в якому вони були зроблені і придбані.

Мотиви покупки і вільної витрати грошей досить сильні під час подорожей, тому індустрія сувенірного бізнесу є однією з важливих складових туризму. Не тільки кожна приймаюча туриста країна, а й окремі туристичні регіони та громади прагнуть створити в достатній кількості доступний, різноманітний, оригінальний сувенірний продукт, який би залишав приємне враження під час та після їх відвідування.

Кожен сувенір повинен виконувати пізнавальну, рекламну, асоціативну,

психологічну та інші функції, тому вимоги до сувенірної продукції особливі.

Регіон/громада, які приймають туристів, повинні пропонувати їм широкий асортимент сувенірів, виконаних фабричним або кустарним способом місцевими майстрами і ремісниками. Однак слід пам'ятати, що пам'ятний сувенір, виготовлений не в країні відвідування, а в іншій, втрачає для туриста свою значимість і сприймається як підробка.

Сувеніром може бути як магнітик, значок, листівка, так і предмет одягу, посуд або кулінарний виріб. Можливі види сувенірної продукції наведено у таблиці 5.

Сувенірні вироби декоративно-ужиткових народних промислів є до того ж важливим елементом іміджу країни і прекрасним способом просувати її на міжнародному рівні. Тому актуалізується необхідність відродження народних ремесел і промислів.

Безумовно, сувенірна продукція як складова маркетингу просування території виступає предметом брендингу, а сувенір — візуальним носієм ідентифікації чітко визначеної туристичної дестинації.

У звичному розумінні бренд викликає у споживача низку асоціацій і пов'язується з певними вигодами.

Ринок сувенірної продукції в Україні ще дуже молодий і перебуває на стадії становлення. Інфраструктура продажу сувенірної продукції сформована, проте представлений асортимент не розширюється і недостатньо задовольняє зростаючі потреби.

Слід звернути увагу ще на одну тенденцію. На сьогодні все більшу популярність набирає тренд «зроби сам» (англійський аналог «Do It Yourself» — DIY). Пояснити такий сплеск попиту на товар, зроблений своїми руками, можна одним способом: не кожен володіє бажанням і навичками, щоб виготовити щось самостійно, але цілком здатний заслужено оплатити працю майстра. Це і відкриває досить широкі перспективи для розвитку малого бізнесу, побудованого на самодіяльному виробництві і таланті до рукоділля.

Відповідно, особливої ролі набуває необхідність забезпечення партнерства виробників сувенірної продукції, суб'єктів вітчизняної туристичної діяльності та держави як найбільш зацікавленого суб'єкта туристичного просування території.

Таблиця 5

Види сувенірної продукції

Види сувенірів	Приклади
Дрібні предмети колекціонування	Магніти, значки, вимпели, сувенірні ложки, дзвіночки
Поліграфічні сувеніри	Листівки, календарі, альбоми, постери
Предмети для оздоблення території	Ландшафтні дрібниці, сільськогосподарське знаряддя
Предмети для оздоблення приміщень	Ковдри, килимки, картини, бра, годинники, статуетки, обереги, віники, новорічні прикраси
Гастрономічні сувеніри	Чай, мед, солодоці, алкогольні напої, м'ясні та молочні вироби, особливі сорти овочів і фруктів та інші продукти харчування
Рослинні сувеніри	Саджанці (насіння) квітів, садових та городніх рослин
Посуд	Кахлі, горщики, тарілки, чашки, вази
Предмети одягу	Вишиванки, головні убори, взуття
Іграшки	Свистунці, кукли-мотанки
Прикраси	Буси, кулони, браслети, персні
Предмети побуту	Мило, декоративні свічки, вироби з лози

З метою виявлення асоціативних сувенірних уподобань туристів, які подорожують Україною, А. Гаврилюком та К. Данником, авторами статті «Сувенірний брендинг в Україні як маркетинговий інструмент етнотуристичної промоції території», було проведено експертне соціологічне опитування на тему «Туристичний сувенірний брендинг в Україні» серед громадян віком від 17 до 50 років. За його результатами було виявлено, що близько 93% опитаних намагаються після кожної подорожі привезти додому сувенір. Туристи студентського

віку (70% опитаних) цікавляться переважно (62%) сувенірними дрібничками (магнітами, брелоками, наліпками, значками тощо); етноодягом (8%); гастрономічними сувенірами (10%), ужитковими товарами (7%) та етноприкрасами (13%). Респонденти середньої вікової категорії надають перевагу ужитковим товарам (32%); етноприкрасам (28%); етноодягу (24%) і лише (16%) — сувенірним дрібничкам. Туристи старшої вікової категорії серед сувенірів найчастіше купують етноприкраси (29%); етноодяг (28%), сувенірні дрібнички (22%) та найменше цікавляться гастрономічними сувенірами (21%).

Отже, можна зазначити, що максимально затребуваними, дешевими та негроміздкими сувенірами, які в нашій країні користуються попитом вітчизняних туристів, є сувенірні дрібнички. До пріоритетних сувенірів можна віднести: етноприкраси, сувеніри ужиткового використання та етноодяг.

Отримані результати показали, що:

- м. Київ асоціюється перш за все з «Київським тортом» та цукерками «Вечірній Київ»;
- Львівщина — із шоколадом, кавою, етноодягом;
- Закарпаття — з дерев'яними, хутряними та вовняними виробами, етноприкрасами з дерева та глини, карпатським чаєм та милом;
- Івано-Франківщина — з писанками, гуцульським одягом і прикрасами, музичними інструментами, кованими, вовняними, дерев'яними виробами;
- Одещина — з сувенірами морської тематики: магнітами, брелоками, капітанськими кашкетами, матросками тощо;
- Чернігівщина — з медом, грибами, дерев'яними булавами;
- Дніпропетровщина — з дерев'яними та металевими сувенірами із зображенням петриківського розпису.

До традиційних українських сувенірів належать писанки, дерев'яні булави, ляльки у національному вбранні, предмети традиційного вжитку — рушники, глиняні глечики, козацькі куманці тощо. При тому, що потенційний турист має досить широкий вибір такої продукції, вона не є унікальною — подібні сувеніри можна знайти у багатьох містах України. Найчастіше їх «штампуює» одна компанія, і продаються, наприклад, однотипні набори філіжанок «Харків» —

на Харківщині, «Полтава» — на Полтавщині й т.п.

Тому для просування бренду громади доцільно визначити, що може бути «родзинкою» кожної ОТГ, розробити концепт-ідеї сувенірів, притаманних тій чи іншій громаді, та сприяти їх виробництву та реалізації.

Ще одна проблема полягає в тому, що деякі майстри здають всю свою продукцію до сувенірних магазинів (ця продукція фактично повністю втрачає зв'язок з автором) або продають її на саморобних, погано оформлених столах.

У багатьох туристів, особливо іноземних, які звикли, щоб сувенір був підписаний, датований автором або мав супровідну документацію, може сформуватися думка про те, що в Україні нема майстрів народних промислів тощо.

Заслуговує на особливу увагу і такий елемент, як упаковка сувенірів. Адже упаковка сувеніра формує його якість та цінність, також захищає сувенір від можливості бути зламанним чи ушкодженим. Багато туристів також зберігають упаковку разом із сувеніром. Отже, упаковка сама по собі може розглядатися як сувенір, тому що вона також представляє країну або місце туристичного відвідування. Знову постає питання справжності, автентичності сувенірної продукції, що можуть забезпечити далеко не всі майстри чи крамниці регіону. Справжність сувенірів може слугувати визначальним чинником, що спонукає туристів до купівлі. Як правило, туристи надають перевагу тим символічним товарам, які вироблені місцевими жителями. Більшість туристів готові заплатити саме за автентичний та якісний сувенір! Найкращим доказом справжності сувеніра є можливість для туриста долучитися до процесу його створення. Мандрівники більше схильні купити сувенір, який створили власноруч або ж за процесом створення якого спостерігали.

Кожна приймаюча туриста країна прагне створити в достатній кількості доступний, різноманітний, оригінальний сувенірний продукт, який би залишав приємний спогад про туристичну локацію. Ручна робота і те, що зроблено на фабриці (магніти, брелоки тощо), — все має бути. Адже хтось хоче купити магнітик за десять гривень, а комусь потрібна таріль ручної роботи чи різьблений кухоль, який коштує сто п'ятдесят гривень.

У туристів також повинна бути можливість придбати сувеніри у безпосе-

редній близькості від історичних місць. На жаль, поки що поряд з більшістю популярних туристичних об'єктів і маршрутів Харківщини немає жодного кіоску/лотка/вітрини із сувенірною продукцією. Наприклад, в Туреччині, Єгипті всі екскурсії безпосередньо пов'язані з сувенірними крамницями. Всіх везуть на екскурсію й обов'язково заводять до Центру золота, шкіргалантереї, текстилю тощо. Це мов би все само собою зрозуміло. Звичайно, організатори екскурсій отримують за це свій відсоток. Але що заважає екскурсоводу, проводячи екскурсію музеєм, іншим історичним місцем, розповісти і про ті місця, де можна придбати вироби ручної роботи, народного промислу чи привезти туристів до творчої майстерні, гуртка тощо.

На сучасному етапі не слід цуратися закордонного досвіду. Основна маса сувенірних крамниць європейських міст знаходиться саме на центральних вулицях, там, де їх, безсумнівно, знайдуть. У багатьох містах взагалі створені цілі туристичні сувенірні квартали для комфортної, зручної реалізації продукції.

Краєзнавчі музеї повинні стати центрами продажу сувенірної продукції. Особливо важливо, щоб інформаційні матеріали про громаду і місцеві сувеніри були доступними для туристів. Це допоможе туристам ідентифікувати себе з тим місцем, в якому вони опинилися, сформувати уявлення про історію регіону, спонукатиме їх до купівлі сувенірів на згадку про свою поїздку.

Сучасний турист, який шукає автентіку й «обличчя певної туристичної території», не чіпляється за те, що вже віджило, адже кожна епоха має свої естетичні ознаки. Туристам доцільно розповідати про нашу минувшину, але варто орієнтувати і на сучасні креативні творчі доробки. Необхідно поєднувати прадавню українську тематику із сучасністю. Не зовсім правильно говорити тільки про те хороше, що було у минулому, треба показати, що в нас сьогодні є багато яскравого, цікавого, креативного.

РОЗВИТОК КУЛЬТУРНОГО ТУРИЗМУ В ГРОМАДІ

Культурний туризм на сьогодні є однією із найбільш цікавих сучасних форм дозвілля, відіграє помітну роль в розширенні загальних знань і, зокрема,

культурної ерудиції людини. Кожна громада володіє значним культурно-історичним потенціалом, який однак не в повній мірі використовується.

Зі світом туристичних вражень пов'язуються спеціальні культурні пропозиції: огляд важливих у культурно-історичному плані будівель, творів мистецтва і міст, участь у концертах, театральних постановках, читаннях чи інтерактивних обговореннях традицій у мистецтві. Це поняття відокремлюється від більш раннього розуміння «ознайомчих поїздок». Культурний туризм зосереджується не лише на академічній аудиторії, а усвідомлює себе як локомотив розвитку громади.

До культурного туризму належать також подорожі на фестивалі, відкриття виставок, супровідні культурні програми, зокрема під час масових спортивних заходів. Спостерігається також зростання інтересу відпускників, які під час канікул охоче відвідують культурні заклади й проєкти/фестивалі тощо. Для багатьох туристів подібні культурні заходи стали неодмінним пунктом програми. Отже, існують певні відповідні очікування, особливо стосовно пакетних пропозицій, які забезпечують можливість отримати загальні культурно-туристичні враження. В Україні тут є чималий потенціал для розвитку, оскільки країна, передовсім її міста та сільські території, відкриває багато можливостей в плані їхнього культурно-туристичного освоєння.

Культурний туризм — це хороша можливість для зближення мешканців громади, формування відкритих відносин однієї громади із сусідніми громадами, виконання соціально важливих завдань (створення робочих місць, протидія бідності, культурно-просвітницька робота, збереження власної ідентичності тощо) шляхом здійснення подорожей, метою яких є відвідання історичних, культурних або географічних визначних пам'яток, ознайомлення туристів з природою, культурно-історичним надбанням і сучасним життям громади.

Основною умовою розвитку культурного туризму є історичний та культурний потенціал громади, рівень забезпечення доступу до нього, а також побутові умови проживання туристів. Культурний туризм є одним із найперспективніших напрямів, який громади не використовують повною мірою для розвитку території.

Розглядаючи культурний туризм як симбіоз економіки та сфери культури, варто підкреслити, що він передбачає не тільки знайомство з культурною спадщиною, а й включення туриста в сучасне культурне середовище — активну участь у культурних подіях і практиках, характерних для певної території, громади.

Це представлено і у документах Міжнародної ради з охорони пам'яток і визначних місць, де зазначається, що культурний туризм — це форма туризму, мета якого полягає у знайомстві з культурою і культурним середовищем місця відвідування, включаючи ландшафт, знайомство з традиціями мешканців і їх способом життя, художньою культурою і мистецтвом, різними формами проведення дозвілля місцевих мешканців. Культурний туризм може включати відвідання культурних заходів, музеїв, об'єктів культурної спадщини, контакти з місцевими мешканцями. Це дає підстави стверджувати, що успіх проєктів культурного туризму залежить не тільки від пам'яткоохоронної діяльності, збереження і популяризації культурної спадщини, а й від спроможності культурної політики в громаді створювати нові цінності власної території.

Процес капіталізації культури через туризм охоплює не тільки великі мегаполіси, а й зовсім невиразні в сенсі культурного потенціалу адміністративні одиниці. Невипадково наразі спостерігається справжній бум виникнення великих і малих тематичних місць — ігрових, музикальних, театральних, гастрономічних тощо. Саме тому культурний туризм виступає неодмінним доповненням будь-якого іншого туристичного продукту на території громади.

Культурний туризм має справу з двома основними складовими: природною і культурною спадщиною. Сюди можна віднести і спеціальні культурні ландшафти, і пам'ятки архітектури, і музеї різних типів, і історичні міста й поселення, і археологічні розкопки, і ремесла, і свята, і, нарешті, народну кухню.

Виділення культурного туризму як специфічного сектору в системі туризму проводиться за трьома ознаками:

характер діяльності туриста, що полягає у придбанні нового досвіду і вражень для забезпечення культурної потреби. Ця ознака виробляє концептуальне розходження культурного туризму та інших видів туристичної діяльності;

мотивація туристів, залучених у культурний туризм. Ця ознака характеризує вид попиту туристів у культурному туризмі;

характеристика пропозиції — особливих туристських ресурсів, які залучаються до процесу задоволення попиту в сфері культурного туризму.

Культурний туризм — це також культурний обмін, за допомогою якого як туристи, так і місцеві жителі сприймають і пізнають об'єкти культури, а також взаємодіють між собою.

Напрями культурного туризму:

- знайомство з різними історичними, архітектурними або культурними епохами шляхом відвідання архітектурних пам'яток, музеїв, історичних маршрутів;

- відвідування культурницьких акцій: відвідування фестивалів (музичних, театральних, кіно, фольклорних), релігійних свят, виставок;

- відвідування лекцій, семінарів, курсів наукової мови.

Основним принципом розвитку культурного туризму є принцип стійкого розвитку, що передбачає підтримку місцевої культури, збереження культурних і природних об'єктів та поліпшення життєвого рівня місцевого населення. Туризм, реалізований за принципами стійкого розвитку, є важливим засобом забезпечення зайнятості населення й економічного розвитку громади, а також збереження і залучення в соціально-економічний розвиток об'єктів культури.

Культурний туризм розподіляється на різні види (рис. 8).

Відносно новою і нерозвіданою формою здійснення туристичної діяльності є культурологічні практики. Вони передбачають поїздки з метою цілеспрямованого поглибленого вивчення мови і культури іншого регіону чи народу. Якщо подивитись на цю форму більш детально, то культурологічна практика призначена: ознайомитись з іншою культурою; стати активним учасником діалогу культур; сприяти виробленню установки на розуміння (чужої культури, способу життя тощо); навчитися жити за принципами мовної і соціокультурної толерантності; перевірити рівень своїх знань на практиці, поєднати знання про культуру і саме про життя; бачити себе в культурі та культуру в собі; стати носієм культури; сформувані в собі чітку систему цінностей.



Рис. 8. Види культурного туризму

Туризм завжди надає широкі можливості культурного спілкування. Людина завжди прагне пізнати предметно та чуттєво навколишній світ та інших людей як ситуацію культурного спілкування. Формування здатності розуміння культури своєї громади та культури іншої громади, та навіть іншої країни і народу, є тим результатом живого товариського зв'язку спілкування, що стає засобом її подальшого існування. Туризм дає творчі імпульси для розвитку культури. Культурний обмін пробуджує більш глибокий інтерес до звичаїв, традицій інших народів і цивілізацій, виступає як конкретне виявлення діалогу.

Залежно від пріоритету та обсягу споживання культурних благ у мотивації туриста виділяють декілька рівнів культурного туризму:

- професійний культурний туризм, заснований на професійних контактах;
- спеціалізований культурний туризм (основною метою туриста є задоволення культурних потреб);
- неспеціалізований культурний туризм (споживання культурних благ є невід'ємною та істотною, але не основною метою туризму);
- супутній культурний туризм (туристи, що мають основною метою відвідування діловий, освітній, науковий, спортивний туризм, можуть доповнювати програму перебування споживанням культурних благ);
- культурний квазітуризм, до якого відносять переміщення резидентів

даної місцевості, одним з мотивів якого є споживання культурних благ.

Цілеспрямований культурний турист, порівняно зі «специфічним» культурним туристом, цілком мотивований культурою при відвідуванні визначеного місця призначення або культурної привабливості та глибокого досвіду. Екскурсійний культурний турист теж головним чином мотивований з культурних міркувань, проте цей досвід залишається більш мілким. Постійний культурний турист не планує подорожувати за культурними мотивами, але після участі він все ще має глибокий культурний досвід. Повсякденний культурний турист пропонує лише слабким мотивом відвідування визначеної культурної привабливості або місця призначення, і в результаті цей досвід залишається неглибоким. Нарешті, випадковий культурний турист взагалі не подорожує з міркувань культурного туризму, інколи вони опиняються у певній культурній діяльності, вони, як правило, залишаються неглибокими.

Оскільки сучасний турист змушений бути більш мобільним та подорожувати частіше, то стандарти відпусток поступово змінюються: відбувається зміщення сезонності, відпочинок все більше пов'язаний з іншими видами діяльності, структура подорожі стає більш гібридною. Наприклад, готелі розташовуються поруч мистецьких академій та музеїв, при клубах відпочинку працюють майстерні для ремесл, оздоровчі курорти пропонують арт-курси. В результаті їм потрібен туристичний продукт, що включає в себе якомога більше задоволень в мінімальний період часу. Сучасний турист, в умовах зростання споживання, перебуває під впливом різноманітних інструментів, методів, підходів, що нав'язують соціально-психологічні тренди в рамках товарної економіки, економіки послуг та індустрії вражень.

Поширення масової культури та уніфікація вимог професійної майстерності відкривають сучасній людині можливості реалізовуватися в будь-якій країні світу. Цьому сприяють самостійні поїздки «бекпекінг», молодіжне волонтерство, творчий туризм, зокрема мовний, культурний обмін, відпочинок у літніх дитячих і молодіжних таборах.

Для розвитку культурного туризму в громаді необхідно:

- створити та виокремити як стратегічну ціль розробку маркетингового

плану туристичного розвитку території (громади);

- розробити техніко-економічне обґрунтування розвитку історико-культурних, курортно-туристичних об'єктів, що мають унікальне значення як для місцевого позиціювання, так і для області, а в деяких випадках — і для всієї країни, навіть міжнародної спільноти;

- детальне діагностування історико-культурного, курортно-туристичного потенціалу громади;

- навчити працівників культури бізнесових підходів;

- розробити різноманітну систему якісного надання послуг;

- створити іміджеві бренди громади та маршрути за напрямками.

Створення іміджевих брендів має ґрунтуватися на: збереженні, раціональному використанні найвизначніших пам'яток історико-культурної спадщини, залученні їх до туристичної інфраструктури; розробці археологічних та історичних туристичних маршрутів; оновленні й доповненні експозицій, розвитку виставкової діяльності музеїв; створенні розвинутої історико-туристичної інфраструктури для поліпшення інформаційної та експозиційної значущості історичних об'єктів, збереженні й охороні пам'яток, вжитті заходів щодо запобігання порушенням установлених режимів їх використання.

КУЛЬТУРНО-ПІЗНАВАЛЬНІ ЗАХОДИ ЯК СКЛАДОВА КУЛЬТУРНОГО ТУРИЗМУ

Культурна спадщина будь-якого народу становить не тільки здобутки художників, архітекторів, музикантів, письменників, праці вчених тощо, але й нематеріальне надбання, що включає фольклор, народні промисли, фестивалі, релігійні ритуали.

Давно виділився і став самостійним такий вид туризму, як культурний, або пізнавальний. Його основою є історико-культурний потенціал країни, що включає соціокультурне середовище із традиціями та звичаями, особливостями побутової та господарської діяльності. Мінімальний набір ресурсів для пізнавального туризму може дати будь-яка місцевість, але для його масового

розвитку потрібна певна концентрація об'єктів культурної спадщини, серед яких можна виділити:

- пам'ятники археології;
- культову та цивільну архітектуру;
- пам'ятники ландшафтної архітектури;
- малі та великі історичні міста;
- сільські поселення;
- музеї, театри, галереї, виставкові зали тощо;
- соціокультурну інфраструктуру;
- об'єкти етнографії, народні промисли і ремесла, центри прикладного мистецтва;
- технічні комплекси та спорудження.

Атрактивність культурних комплексів визначається їх художньою та історичною цінністю, модою та доступністю місць попиту. Особливості культури різних регіонів все частіше спонукають людей проводити відпустку в подорожі.

Пізнавальний туризм охоплює всі аспекти подорожі, за його допомогою людина довідується про життя, культуру, звичаї іншого народу. Туризм, таким чином, є важливим засобом утворення культурних зв'язків і розвитку міжнародного співробітництва.

Розвиток культурних факторів усередині регіону є засобом розширення ресурсів для залучення туристських потоків. Елементи та фактори культури можуть бути каналами розподілу інформації про туристські можливості місцевості. Успіх розвитку туризму залежить не тільки від матеріально-технічної бази, що відповідає загальноприйнятим стандартам і вимогам, але й від унікальності національної культурної спадщини.

Разом з тим, організаторам екскурсій варто пам'ятати, що культурні комплекси, які високо оцінюються фахівцями, не завжди викликають таку ж саму реакцію у туристів. Необхідний і достатній час для огляду об'єктів певною мірою визначається їхньою доступністю й побудовою екскурсійних маршрутів.

Важливою характеристикою культурного комплексу є стабільність його відповідності ціннісним критеріям, що сформувалися в населення. Цей

фактор пов'язаний із тривалістю інтересу туристів до конкретного культурного об'єкта. Тому регіон, який зацікавлений у залученні туристів, повинен розумно планувати й розвивати спеціальні програми та заходи, що сприяють підвищенню інтересу до його культури, поширювати інформацію про свій культурний потенціал, розраховувати на залучення потенційних туристів.

Потрібно створити «вау»-фактор, тобто образи і легенди, які б спонукали людей їздити маршрутами знову і знову. «Вау»-факторами можуть бути: історія та культура регіону; цікаві фестивалі, культурні заходи; духовні осередки (храми, монастирі, церкви); природні (парки, сквери) та художні осередки (виставки, галереї) тощо.

Важливою складовою, що впливає на привабливість туристичного напрямку для різних груп і категорій туристів, є його культурні та соціальні характеристики. Найбільший інтерес у туристів викликають такі елементи культури народу, як мистецтво, наука, релігія, історія та інше.

Образотворче мистецтво — один з важливих елементів культури, здатний сформувати переконливий мотив до туристської подорожі. Його повсюдне посилення пов'язане з тенденцією виставляти на відомих курортах (у приміщеннях готелів) здобутки національного образотворчого мистецтва з метою ознайомлення туристів з культурою регіону. Також популярні фестивалі, що широко представляють різноманітні види й елементи національного образотворчого мистецтва.

Музика й танці. Музичний потенціал регіону є одним із привабливих елементів культури. У деяких країнах музика виступає як основний фактор залучення туристів. Відомі музичні фестивалі щорічно збирають тисячі учасників. Багато курортних готелів знайомлять своїх гостей з національною музикою під час вечірніх розважальних програм, на фольклорних вечорах і концертах. Аудіоплівки із записами національної музики, продаж яких поширений у більшості туристських центрів, служать чудовим засобом знайомства туристів з культурою народу.

Етнічні танці — характерний елемент національної культури. Практично кожен регіон має свій національний танець. Знайомство туристів з танцями

може відбуватися на спеціальних шоу, фольклорних вечорах, під час розважальних програм.

Народні промисли. Регіон, що приймає туристів, повинен пропонувати їм різноманітний асортимент сувенірів, виконаних (фабричним або кустарним способом) місцевими майстрами та ремісниками. У деяких туристичних центрах створюються спеціальні магазинчики в національному стилі, де місцеві майстри виготовляють вироби безпосередньо в присутності покупців. Ця форма торгівлі сувенірною продукцією є своєрідною визначною дестинацією регіону й викликає чималий інтерес у туристів.

Історія. Культурний потенціал регіону виражений у його історичній спадщині. Більшість туристичних напрямків враховують історію свого краю, оскільки вона є дієвим фактором залучення туристських потоків. Наявність унікальних історичних об'єктів може визначити успішний розвиток туризму в регіоні. Знайомство з історією та історичними об'єктами — найсильніший спонукальний туристичний мотив.

Історична спадщина регіону має потребу в просуванні на туристичний ринок. Тому національні туристичні організації повинні займатися поширенням інформації про історичний потенціал місцевості. Доцільно проводити культурні заходи (фольклорні, фестивальні та ін.), традиційні для місць туристичного призначення, які здатні зацікавити туристів з різних куточків світу.

Література. Літературні пам'ятники регіону мають більш обмежену в порівнянні з іншими елементами культури привабливість, але все-таки становлять істотний туристичний мотив та основу організації різнопланових туристичних програм і маршрутів. Літературні твори мають силу створювати враження про країну та її культуру.

Релігія. Паломництво — найдавніший вид подорожей, відомий людству не одне тисячоліття. До 80% об'єктів туристського показу є культовими. Мотивами до паломницької подорожі є духовне прагнення відвідати релігійні центри та святі місця, особливо шановані в конкретній релігії, здійснення культових обрядів.

Агрокультура. Рівень розвитку сільського господарства може привернути увагу фермерів і виробників сільськогосподарської продукції, які цікавляться

агрокультурою регіону. Розташовані поблизу туристичних центрів фермерські господарства, що пропонують місцеві сільгоспродукти, є важливою ланкою в гідному обслуговуванні туристів. До програми спеціалізованого туру варто включати різні заходи, під час яких туристу буде цікаво познайомитися з асортиментом продукції, що випускається в цій місцевості, взяти участь у процесі її виробництва, наприклад, у зборі врожаю.

Кухня. Регіональна кухня становить важливий елемент культури регіону. Туристи люблять куштувати автентичні страви тієї території, якою подорожують. Особливий інтерес у туристів викликають заклади харчування, оформлення яких гармоніює із запропонованим меню.

ПОДІЄВИЙ ТУРИЗМ У ГРОМАДІ

Подієвий туризм — інноваційний, цікавий, яскравий, пізнавальний, активний вид туризму. Основна мета таких подорожей приурочена до якоїсь визначної події. Венеціанці — гуляють в масках, італійці — кидаються помідорами, іспанці — влаштовують бої биків, німці — пивні фестивалі, а в Мексиці святкується День мертвих.

За оцінками Всесвітньої туристичної організації (UNWTO), саме подієвий туризм, або, як його ще називають, івент-туризм, є одним із найперспективніших видів туризму.

Слово «event» (подія, захід) в англійській мові має дуже багато значень — як соціально-культурне, так і технічне, і навіть філософське, або ж як запланована соціально-суспільна подія/захід, яка/який відбувається в певний час і з певною метою, має певний резонанс для суспільства.

Сучасним туристам вже замало традиційних подорожей, де поєднуються, як правило, відпочинок та оздоровлення з невеликою кількістю екскурсій. Подієвий туризм значно розширив коло туристичних послуг. Практикуючи його, туристи мають змогу стати свідками найбільш визначних подій у світі спорту, культури та мистецтва, розширити світогляд, здійснити заповітні мрії. У наш час, як і багато років тому, людина відчуває потребу до нових вражень,

прагне до прекрасного, цікавого та загадкового або навіть небезпечного (є, наприклад, туристи, що їдуть дивитись на виверження вулканів).

Такі поїздки залишаються в пам'яті як одні з найяскравіших моментів в житті, адже дозволяють побачити те, що більше ніколи не відбудеться: церемонії коронації та інавгурації глав держав, спортивні змагання, покази мод, концерти світових зірок, фестивалі, карнавали, шоу та багато іншого.

До видів івенту (*event*) можна віднести: фестивалі, карнавали, паради, святкування; конференції, форуми, симпозіуми, круглі столи; освітні заходи: семінари, тренінги; спортивні змагання; концерти, покази фільму, театральні постановки; ювілеї, весілля, торжества; ділові події: виставки, ярмарки, торговельні шоу, презентації, відкриття підприємств, прийоми, заходи, пов'язані з просуванням торгівельної марки тощо.

Як тенденцію останнього десятиріччя у святково-видовищній масовій культурі можна виділити високу активність різних вікових та соціальних груп населення у проведенні масштабних свят і гулянь.

Це зумовлено як історичною традиційністю їх проведення, так і бажанням учасників свят розширити межі спілкування, розвитком можливостей для їх творчості.

У сучасному світі сформувалася ціла індустрія щодо організації подій, яка поділяється за характером події та кінцевою метою. Значення подієвого туризму зводиться до відвідування подій, які відбуваються в інших країнах, тобто основна ціль подорожі присвячена події, в якій турист братиме пасивну (спостерігача) або активну участь. Цей вид туризму є унікальним, оскільки він — невичерпний.

Подієвий туризм можна розглянути за категоріями, що відібрані за масштабом подій. За цією ознакою виділяють національні та міжнародні події.

У спеціальній літературі всі події, що можуть стати основою для подієвого туризму, згруповують і класифікують за такими ознаками:

1) за тематикою:

- українські державні свята («червоні» дати календаря);
- професійні та неофіційні свята;
- регіональні (свята, які притаманні певному регіону: свято міста, села,

вулиці, «Парад квітів», «Свято сала», «Свято галушки» тощо). Сценарії таких свят пишуться на конкретному місцевому матеріалі, з урахуванням місцевих звичаїв, традицій та історії краю;

- релігійні (Різдво Христове, Водохреща, Маланки, Святого Василя, Великдень та ін.);

- фольклорні (тематичні фестивалі, реконструкції історичних подій тощо);

2) за формою проведення:

- фестивалі;

- ярмарки;

- бали;

- паради;

- презентації;

- тури;

- дні;

- конкурсні програми;

- культурно-мистецькі свята;

- гуляння;

3) за періодичністю повторення:

- традиційні;

- нетрадиційні (проводяться періодично, за вимогою часу);

- ситуаційні (можуть проводитись за певною разовою потребою);

4) за тривалістю:

- тривалі (багатоденні);

- одноденні;

- кількогадинні.

Подія, як туристичний ресурс, має яскраво виражений мультиплікаційний ефект — вона «змушує» розвиватися різні сектори туристичної індустрії для ефективнішого використання власного потенціалу громади. Це, в свою чергу, впливає на формування тимчасових туристичних потоків, урізноманітнює регіональний туристичний продукт, стимулює розвиток обслуговуючих супутніх виробництв.

Безсумнівно, що економічна ефективність від розвитку подієвого туризму дозволяє оптимально вирівнювати коливання туристичної сезонності. Для багатьох громад проведення відповідних заходів може стати додатковим джерелом грошових надходжень.

КРАЩІ ПРАКТИКИ

ЗАПРОВАДЖЕННЯ АВТЕНТИЧНИХ КУЛЬТУРНИХ ФЕСТИВАЛІВ

Впровадження подібних культурних проєктів у ОТГ розвиває в молоді стимул для популяризації їхніх громад, залучення в них додаткових коштів. Зокрема, більшість ОТГ проводять фестивалі різної тематики, щоб їхня територія стала більш привабливою для туристів.

Батуринфест «ШАБЛЯ» (Батуринська міська ОТГ)

Створення культурологічного стартапу — фестивалю, що має історичне й духовне підґрунтя задля залучення молоді до участі у інтерактивних локаціях просвітницького й вишкольного характеру. Історико-культурна спадщина Батурина та його рекреаційні можливості дозволяють створити необхідну атмосферу для реалізації основних завдань заходу. Актуальним і затребуваним інтерактивним середовищем є можливість проведення історичних реконструкцій, військово-патріотичних вишколів, виступів сучасних патріотичних українських музичних гуртів.

Загальна охопленість фестивалю — 5 тисяч осіб: молодь, громадські організації, що працюють з молоддю, навчальні заклади регіону, представники інших ОТГ Чернігівської області й України, туристичні фірми тощо.

Для проведення Батуринфесту в 2019 році до оргкомітету було залучено 11 співзасновників та співорганізаторів фестивалю. Свій вклад в реалізацію проєкту вніс кожен співробітник Батуринської міської ради, Національного історико-культурного заповідника «Гетьманська столиця», СКП «Мрія», а також меценати, приватні підприємці та організації, що разом становить більше 200

осіб. Партнерами організації фестивалю також стали Департамент культури і туризму, національностей та релігій Чернігівської ОДА та Департамент сім'ї, молоді та спорту Чернігівської ОДА.

Дата проведення фесту приурочена до Дня Конституції України (24-26 червня). Це дає змогу привернути увагу до поглибленого пізнання історії державотворення України періоду Гетьманщини та поглибити повагу до Основного Закону нашої держави.

Міжнародний фестиваль гумору і сатири «Весела копиця»

(Долинська міська ОТГ)

Мета реалізації практики полягає у популяризації Долинщини, збільшенні можливостей подієвого туризму, підтримці гумористичних традицій Бойківського краю. Проведення фестивалю є чудовою можливістю відродити розвиток розмовного жанру та популяризації класичної спадщини українського гумору і сатири, ознайомити з кращими зразками сучасних гумористичних творів, виявити нові таланти, відзначити кращих виконавців українського гумору, покращити професійну та виконавчу майстерність; встановити та розвинути творчі зв'язки та обмін досвідом між учасниками.

Для реалізації практики загалом було залучено близько 25 осіб. Організатори: комунальний заклад «Долинський міський центр культури, спорту та туризму», краєзнавчий музей «Бойківщина» Тетяни та Омеляна Антоновичів; компетентне журі — до 10 осіб.

У ході міжнародного фестивалю проводяться кілька конкурсів, які загалом залучають понад 1500 учасників та кілька тисяч глядацької аудиторії (в точу числі аудиторія мережі Інтернет).

Також фестиваль має позитивний вплив на розвиток туристичної сфери. Бойківщина стає популярною в нових країнах далеко за межами України.

Фестиваль активізує залучення заінтересованих сторін до використання власного творчого потенціалу, нашої культурної спадщини та креативної індустрії сатири для соціально-економічного розвитку громади.

Етно-нурт обрядове дійство «Наддніпрянське весілля» (Засульська сільська ОТГ)

Етно-нурт «Наддніпрянське весілля» є платформою розвитку Засульської територіальної громади, який не просто надає культурні послуги населенню громади, а й розвиває громаду, залучає молодь та громадськість до розв'язання культурних, соціальних, фінансових проблем, які існують у громаді.

Головна мета — формування туристичного потенціалу та економічний розвиток громади, збереження та популяризація культурних надбань за рахунок автентичної культурної спадщини Наддніпрянщини. Одним з пріоритетів практики є виявлення, упорядкування елементів народного досвіду та творчості у весільних обрядах з подальшим включенням окремих позицій до національного реєстру.

Цільовими групами проєкту визначено жителів Засульської сільської громади, населення міста Лубни та Лубенського району загальною чисельністю близько 100 тис. осіб, аматорські колективи регіонів Наддніпрянщини — близько 240 осіб, народних умільців та майстрів.

Цільовими групами проєкту також є представники туристичної галузі: туроператори, власники об'єктів «зеленого» туризму, об'єктів харчування; неурядове середовище, що працює у галузі туризму; регіональні та місцеві органи влади та самоврядування; студенти місцевих навчальних закладів.

Всього до реалізації практики залучено понад 150 осіб. Загалом «Наддніпрянське весілля» у 2019 році відвідали понад 1000 осіб.

На сьогодні етно-нурт «Наддніпрянське весілля» є початковою платформою розвитку Засульської територіальної громади, яка не просто надає культурні послуги населенню громади, а й розвиває громаду, залучає молодь та громадськість до розв'язання культурних, соціальних, фінансових проблем.

Проєкт спрямований на використання наявного потенціалу елементів весільних обрядів, притаманних Наддніпрянській частині України.

Даний проєкт заохочуватиме до найрізноманітніших форм творчого самовираження і, водночас, використання наявного ресурсу культурної спадщини, сприятиме розвитку креативної економіки, інноваційної політики

та активній участі громадськості у розвитку туристичних функцій та інвестиційної привабливості Засульської ОТГ.

Проектом передбачено аспект творчої реабілітації людей з інвалідністю, інтеграцію їх у «здорове» суспільство, зміну ставлення до них не як до людей із вадами, а як до людей мистецтва; адаптацію до умов оточуючого середовища. Передусім, людей з інвалідністю буде залучено до показу весільного традиційного вбрання.

Відкритий фестиваль-конкурс «Чарівна лоза Примор'я»

(Приморська міська ОТГ)

Відкритий фестиваль-конкурс вина «Чарівна лоза Примор'я» проводиться з метою:

- відродження, популяризації місцевого виноградарства, примноження кращих традицій виробництва домашніх вин із залученням виноробів України, розвитку культури споживання вина;

- збереження національно-культурних традицій і свят, популяризації елементів нематеріальної культурної спадщини, внесених до районного переліку; розвитку туристичного бізнесу в м. Приморську на узбережжі Азовського моря, залучення творчих колективів, приватних підприємців, просування місцевих брендів.

Фестиваль розрахований на чоловіків та жінок різної вікової категорії, переважно середнього та старшого віку. Учасниками фестивалю стали мешканці Приморська, Приморського району та Бердянського району. Загалом на підготовку фестивалю витрачено 2 місяці.

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В РОБОТІ КУЛЬТУРНИХ ЗАКЛАДІВ

Експерти з культурної сфери зазначають, що в найкращому розумінні діяльність закладів культури в громаді повинна формувати індивідуальні та

суспільні цінності, а також світогляд на всі аспекти життя, особливо в молодих людей. Якщо центр культури трансформувати в центр громади, то його діяльність не зможе залишитися поза увагою мешканців. Цей заклад стане більш відвідуваним і потрібним, а питання про його доцільність навіть не стоятиме. При плануванні заходів потрібно виходити з розуміння, хто є потенційним користувачем культурних послуг і якими є його теперішні потреби.

Організаційно реформувати роботу закладів культури потрібно й необхідно. За бажання сільська бібліотека з легкістю може перетворитися на культурний центр. Якщо в класичній бібліотеці можна просто прийти і взяти книжку, то в культурному центрі можуть відбуватися довготривалі культурні, освітні й соціальні проекти та програми. Тут може функціонувати соціальний бізнес, платформа для реалізації ідей місцевих активістів, дозвілля для молоді.

Народний дім може успішно перетворитися на місце для освіти молоді, неформальних освітніх і просвітницьких заходів, зустрічей з відомими людьми, заходів для батьків, дітей та сімейного дозвілля.

З реформою децентралізації на рівні громади можна самостійно вирішувати, у якому форматі повинні функціонувати ці заклади. Можна запропонувати свій найкращий варіант організаційної структури, а також сформувати свій перелік культурних послуг. Можливо, це будуть майстерні самодіяльності, гуртки чи тематичні секції.

Урядовці та експерти пропонують різні підходи до розвитку культури в регіонах, а ОТГ втілюють власні ініціативи для залучення молоді до цього процесу.

Так, у Гніздичівській ОТГ Львівської області організовано музичну школу, у якій вже навчається близько 100 учнів. Найважливіше для створення школи — це знайти педагогів. Але тут виявилось, що в Гніздичеві дає приватні уроки одна дуже сильна викладачка зі скрипки, яка має аж 13 учнів. Треба було тільки перемістити ці уроки до приміщення музичної школи, замінивши частину батьківських платежів щомісячною зарплатнею. Наразі батьки доплачують за дитину лише близько 150 грн на місяць. Згодом й інші викладачі почали приїжджати із Жидачева та Миколаєва. Ця школа коштує місцевому бюджету понад 700 тис. грн на рік. Крім того, музична школа — це частина інфраструк-

тури громади, її родзинка. Також створення цієї школи є одним з тих заходів, які мають зупинити відтік молоді. Крім школи, у Гніздичівській ОТГ відкрито власну музичну студію. Вона теж коштувала близько 200 тис. грн. Частину із цих грошей виділила обласна рада, частину — селищна; дещо дало Посольство Канади, а 37 тис. грн зібрали на колядках гніздичівські школярі. При народному домі зареєстровано три народні колективи. На сьогодні в цій студії діти записують власні пісні, накладаючи на них аранжування.

ОТГ різних регіонів України організують ряд заходів з використання наявних культурних просторів для залучення молоді до розвитку територій. Так, у Семенівській ОТГ відкрили Арт-простір у с. Іванківці. Це молодіжний простір, у якому діти можуть реалізовувати свої ідеї та розвиватися, крім того, для реалізації цього проєкту команда громади залучила грантові кошти та провела краудфандингову кампанію і збрала понад 34 тис. грн. У Коростишівській ОТГ започаткували платформу неформальної освіти «Школа місцевого самоврядування», яка створює умови для молоді отримувати досвід.

У Чоповицькій громаді створили молодіжну раду, яка активізувала співпрацю між владою та молоддю і створила умови для реалізації проєктів молодіжних ГО та школярів. У Любарській ОТГ також створили молодіжну раду, яка об'єднала активну молодь і прогресивних посадовців. У Городницькій, Брониківській і Коростишівській громадах створюють молодіжні центри на базі бібліотек та будинків культури.

У цьому контексті очільники громад мають розуміти, що культура є важливим ресурсом для залучення молодих людей до розвитку територій. Важливо привернути увагу очільників об'єднаних територіальних громад до культури, її потенціалу, який за розумного використання можна перетворити на ресурс як розвитку людського капіталу в громаді, так і фінансового наповнення місцевого бюджету. Децентралізація створила можливості для безпрецедентного розвитку громад і вирішення реальних потреб і проблем населення на місцях.

У Красноільській ОТГ, що в Чернівецькій області, відкрили власну школу мистецтв — з просторими класами й комфортними умовами навчання.

Відтепер, щоб вчитися грати на бандурі, духових чи фортепіано, не потрібно їздити до сусіднього села чи тіснитися в незручних кабінетах.

ОТГ отримують у спадок розгалужену мережу бібліотек, які мають застарілі книжкові фонди, їх приміщення потребують ремонту, а кадровий потенціал — оновлення. Щоб оновити мережу бібліотек громад, необхідно створити комунальні заклади «Центри культури й дозвілля» та «Публічна бібліотека» з мережею відповідних філій на базі старостинських округів, вирішити кадрові питання (призначення, переведення, звільнення працівників і внесення відповідних записів до трудових книжок), навчити управлінців громад та бібліотекарів писати проекти для залучення грантів.

Теперішнє покоління дітей уже не пам'ятає життя без Інтернету. Тому наша бібліотечна система повинна трансформуватися під ці потреби і створити умови для навчання та виховання нового покоління.

Громади в процесі реформування мають здійснювати ряд заходів і прийняти декілька рішень. Крім того, для активізації розвитку закладів необхідно навчити персонал основам проєктного менеджменту і використанню сучасних та креативних форм заходів. Бібліотека повинна знову стати альтернативою вулиці для молоді. І для того щоб це зробити, потрібно сформулювати молодіжний простір, який буде відкритим та сприятливим для розвитку молодих людей.

В Іллінецькій ОТГ відкрито сільську мультимедійну бібліотеку, переобладнано в рамках проєкту «Тепла медіа-бібліотека — творчий осередок сільської громади». Проєкт став переможцем 15 обласного конкурсу розвитку територіальних громад. Мета проєкту — перетворити бібліотеку на сучасну теплу й затишну медіатеку — інформаційний і культурний центр Павлівського старостинського округу.

За досить нетривалий час проведено утеплення та капітальний ремонт приміщення, придбано сучасні меблі, комп'ютерну техніку, копіювальний апарат, плазмовий телевізор, нові друковані видання та інтерактивні ігри. Бібліотеку підключено для мережі Інтернет, що істотно розширює спектр бібліотечних послуг. Оновлена медіа-бібліотека надає як дорослим, так і дітям можливість

безкоштовного доступу до мережі Інтернет, запису отриманих матеріалів на віддалені носії інформації чи друку їх на принтері, сканування, копіювання.

За два роки в школах Житомирської області відкрили 27 медіатек, 20 з яких — у об'єднаних громадах. Загалом у області вже функціонує 27 медіатек. У 2017 році відкрито дев'ять медіатек, у 2018 році — 18. Це мультифункціональний простір, де діти не лише отримують нові знання, а й відпочивають. З 27 шкільних медіатек 20 — в об'єднаних громадах. Кожна медіатека обладнана сучасною технікою: стаціонарними комп'ютерами, ноутбуками, smart-дошкою, мультимедійним проєктором, планшетами, багатофункціональним пристроєм і телевізором. Також у медіатеках є комфортабельні легкі меблі. Таке сучасне обладнання дає можливість надавати значно ширший спектр послуг порівняно зі звичайною бібліотекою.

Молодіжні простори в громадах створюють у вигляді кінотеатрів під відкритим небом. У Краснопільській ОТГ молодь підготувала проєкт кінотеатру. Ідею кінотеатру під відкритим небом обрали для написання проєкту та прорахували його вартість. Як не дивно, вартість такого проєкту не така вже і велика — 40 тис. грн.

У громаді працюють 10 закладів культури та чотири школи, але креативного молодіжного простору не вистачає, тому такі навчання спрямовані на активізацію дітей для того, щоб залучити їх до розвитку громади.

Молодь Ушомирської ОТГ мріє, щоб у громаді діяли мобільний кінотеатр, молодіжний центр і басейн.

У Галицинівській громаді Миколаївської області відкрили Клуб кіномистецтва та Молодіжний ресурсний центр. Проєкти реалізували в рамках співпраці об'єднаної громади та програми USAID DOBRE. Громада розташована недалеко від Миколаєва, має хорошу транспортну розв'язку. Але тепер, коли тут з'явилися одразу два майданчики для саморозвитку та реалізації творчих здібностей, юнаки й дівчата можуть отримати додаткові освітні послуги чи провести час із користю у своїй громаді. Після об'єднання місцева активна молодь вирішила, що їй потрібен майданчик, де можна було навчатися, працювати з консультантами, розробляти власні проєкти та впроваджувати їх у життя, розвиваючи свою

громаду. Тому на базі бібліотеки й було створено Молодіжний ресурсний центр.

У громаді також відкрили першу філію Центру освіти для дорослих у с. Прибузьке, а наступного року такі осередки з'являться в селах Українка, Лимани та Лупареве.

Потреба у створенні клубу кіномистецтв, який отримав назву The SAME, виникла декілька років тому. Ще у 2016 році активна молодь громади провела відеошколу та еко-школу для молодих журналістів. Виявилося, що багато юнаків і дівчат зацікавлені у фото- та відеозйомках. Тож представники молодіжної ради взяли участь у конкурсі «Місцеві ініціативи для розвитку громад», який у рамках програми DOBRE проводив БФ «Ласка». За виділені кошти вони придбали проєктор, екран, квадрокоптер, фотоапарати, ноутбуки, графічні планшети, які допоможуть знімати та монтувати ролики про життя Галици-нівської об'єднаної громади.

Після створення Теробовлянської ОТГ Тернопільської області громада отримала у своє підпорядкування 22 приміщення будинків культури та клубів, на утримання яких потрібно було спрямувати значні кошти з бюджету ОТГ. Для оптимізації бюджетних витрат і підвищення ефективності сфери культури керівництво громади прийняло рішення про об'єднання вказаних об'єктів. Такі об'єднання отримали назву центри культури й дозвілля (КіД).

За фактом, це — колишні великі будинки культури, до яких приєднано географічно близько розташовані сільські клуби. Відтак змінено штатні розписи. Якщо раніше в будинку культури працювали директор та/або концертмейстер або художній керівник і прибиральниця, то сьогодні у штаті центрів КіД не менше 10 осіб, серед яких є директор, культорганізатор (заступник директора), балетмейстер, інженер-програміст та інструктори. Культорганізатор займається оформленням усіх заходів, написанням сценаріїв, слідкує за проведенням концертно-масової роботи в населеному пункті, де розташовано центр КіД, а також у тих селах, які до нього належать.

На сьогодні в Теробовлянській ОТГ створено п'ять центрів КіД (м. Теробовля, с. Довге, с. Ласківці, с. Лошнів, с. Підгайчики), які об'єднують усі 25 сіл ОТГ й адміністративний центр громади м. Теробовлю та надають широкий спектр

послуг. Перший центр КіД відкритий на базі одного з найбільших будинків культури у с. Ласківці в листопаді 2016 року. Будь-який центр КіД поєднує функції бібліотеки, клубу, позашкільного закладу освіти, інтернет-центру та інформаційного центру в одному приміщенні та є об'єднанням сільських клубів, які близько розташовані один від одного, та колишнього будинку культури. Тобто приміщення колишніх сільських клубів продовжують функціонувати, у них проводяться заходи, але вони не є окремими юридичними особами. Їхні працівники вважаються інструкторами центру культури й дозвілля. Два дні на тиждень вони проводять навчання, репетиції, гуртки у себе в селі, а в інші дні працюють у центрі культури й дозвілля. «Центр надає найрізноманітніші електронні послуги та створює для молоді нові можливості в соціальній адаптації», — зазначила І. Кришовська, керівник Центру КіД у с. Ласківці.

Центри КіД організовують і проводять культурно-мистецькі й розважальні заходи, ярмарки, фестивалі, конкурси, танцювальні молодіжні вечори тощо. Крім того, вони надають сучасні бібліотечні послуги та задовольняють інформаційні потреби. Після злиття бібліотеку перенесено в приміщення Центру КіД, проведено оновлення бібліотечного фонду та збільшено кількість періодичних видань. Варто зазначити, що бібліотекар не є основним працівником центру, а є працівником Об'єднання шкільних бібліотек і перебуває під подвійним підпорядкуванням: директора Центру КіД та директора шкільної публічної бібліотеки.

Центри КіД сприяють формуванню сучасної інформаційно-технічної бази, забезпечують використання інтернет-ресурсів, проводять навчання щодо користування комп'ютером і мережею Інтернет. У кожному центрі розміщено від 8 до 10 комп'ютерів з підключенням до мережі Wi-Fi та кольорові принтери. Усі центри КіД мають власні сторінки на вебсайті <http://centrkid.in.ua>, де розміщують інформацію про послуги, проведені заходи та повідомлення для населення громади. На базі центрів КіД планують проводити навчання з комп'ютерної грамоти для людей старшого віку та вивчення окремих мобільних додатків для широкого загалу. На базі цих центрів проводиться різноманітна гурткова робота, організовуються спортивні змагання та активне дозвілля населення. У кожному центрі КіД є хореограф, який, крім гурткової та

студійної роботи з дітьми, допомагає в організації тематичних заходів і, власне, бере активну участь у житті центру Кі Д.

Практично всі послуги центрів надаються на платній основі. Їх перелік і вартість на початку кожного року затверджуються виконавчим комітетом Тербовлянської ОТГ. Незважаючи на якісне матеріально-технічне забезпечення, ключову роль у функціонуванні центрів культури і дозвілля відіграє колектив. Тербовлянська ОТГ має значну перевагу перед іншими ОТГ Тернопільської області, оскільки на її території функціонує Тербовлянське вище училище культури. Саме цей заклад забезпечує кадрами всі центри КіД громади.

Таким чином, завдяки активному впровадженню культурних проєктів у ОТГ у процесі реформи з децентралізації влади вдалося залучити до громадського життя громад молодих людей у різних форматах. Підсумовуючи історію трансформації культурних закладів ОТГ, можна стверджувати, що основна мета створення культурних просторів — активізувати молодь у громадах, залучити її до різних форматів розвитку території.

«Молодіжний простір» на базі сільського закладу культури

(Кіптівська сільська ОТГ)

Основна мета — дати місцевій молоді інструменти успішності, ознайомити з власними правами, можливостями реального життя, навчити здоровому дозвіллю. Розширити коло можливостей молодих людей для дозвілля та самореалізації в сільській місцевості.

Цільова аудиторія — школярі, студенти, випускники ЗВО; активна молодь; митці, творчі колективи, викладачі; громадські організації, органи державної влади; сироти, СНО, ВПО; люди з інвалідністю, ветерани ССО; молодіжні працівники, соціальні працівники.

До реалізації проєкту «Молодіжного простору» залучені працівники відділу культури, сім'ї, молоді та спорту Кіптівської ОТГ (начальник, спеціаліст) та працівники Прогресівського сільського будинку культури (директор, художній керівник, бібліотекар). «Молодіжний простір» одночасно приймає від 10 до 40 відвідувачів, в залежності від пори року та дня тижня.

Сільська місцевість не має широкого спектру можливостей дозвілля та відпочинку для дітей та молоді. Це стає першопричиною багатьох суспільних проблем. Створення культурного молодіжного простору дає можливість невидимого впливу на формування здорової нації та є основною причиною впровадження практики.

Також однією з причин реалізації проєкту є пошук нових форм роботи сільських закладів культури в умовах децентралізації, вдосконалення та оновлення посадових обов'язків клубних та бібліотечних працівників. Саме вони стали першопрохідцями (молодіжними працівниками) інституції громадянського суспільства, налагодивши взаємодію у роботі з молоддю «Молодіжного простору» Прогресівського сільського будинку культури.

Мотивуюче бажання — популяризувати не лише розвиток аматорського мистецтва чи книгочитання, а й створення умов для функціонування сучасного простору, в якому можна проводити змістовне дозвілля щодня. Молодіжний простір — це майданчик для втілення ідей у життя, середовище цікавої, веселої та розумної молоді, якісна україномовна бібліотека, невеличкий кінотеатр, інформаційний центр для молоді!

Наразі центр забезпечує:

- вільну зону Wi-Fi;
- кіноперегляди в приміщенні і під відкритим небом;
- засідання об'єднання декоративно-прикладного мистецтва;
- тематичні бесіди з фахівцями (медицина, поліція, психологія тощо);
- семінари, тренінги, круглі столи з досвідченими наставниками;
- годину читання «Читаймо вголос»;
- щоденне вільне спілкування, чаювання в теплому, сучасному приміщенні.

«Мандрівний кінотеатр»

(Бобринецька міська ОТГ)

Метою реалізації простору було забезпечити повноцінне проведення дозвілля мешканців громади на території міського парку ім. Кропивницького та в закладах і установах (власне, мандрівна складова кінотеатру) з викорис-

танням сучасних новітніх технологій, а також створити сучасну платформу для спілкування жителів громади.

Кіноперегляди проводяться для різновікової аудиторії, залежно від тематики та місця проведення. Зацікавленими у реалізації даного проєкту є широке коло мешканців: діти, молодь, сім'ї, люди середнього та старшого віку. Це жителі громади, які цікавляться спілкуванням, люблять проводити свій вільний час із однодумцями, друзями, обмінюватися інформацією, ділитися враженнями. Кінотеатр під відкритим небом — чудова платформа для такого спілкування.

У реалізації проєкту взяли участь члени громадської організації «Центр територіального успіху», працівники аграрного коледжу ім. В. Порика БНАУ, КУ «Територіальний центр соціального обслуговування (надання соціальних послуг)» Бобринецької міської ради, інші активні волонтери — всього близько 10 осіб, а також партнери — представники громадської організації «Агентство сталого розвитку «Хмарочос» — 4 особи. Загалом, протягом двох років до кінопереглядів та відеолекторіїв долучилося близько 1000 мешканців громади.

Театр і кіно згуртовують людей, спонукають до живого спілкування. Тепер, завдяки реалізації проєкту, команду «Мандрівного кінотеатру» запрошують до різних закладів і установ, замовляючи ту чи іншу тему для лекторію.

Тож пересувний кінотеатр став чудовим помічником для дошкільних, загальноосвітніх закладів, Бобринецького коледжу та училища, Університету срібного віку. За допомогою проєкту у громаді проводяться змістовні заходи, які заохочують і мотивують до спілкування.

Але найбільшим мотиватором до запровадження практики було бажання згуртувати громаду, змусити молодь, яка засиджується перед гаджетами, спробувати і закріпити інший вид спілкування. Своєї атмосфери кінопоказам додали кіномайстерні, проведені Агенцією сталого розвитку «Хмарочос».

«URBAN–HALL» — місце для особистої творчості та натхнення (Лозівська міська ОТГ).

Проєкт спрямовано на створення місця для особистої творчості та натхнення,

затишного простору для творчого розвитку через організацію зони «URBAN–HALL», облаштування її творчої майстерні сучасними технічними засобами. «URBAN–HALL» має стати платформою, що дає можливість створювати нові проєкти, формувати творчу компетентність молоді через систему інтегрованих занять. Проведення майстер-класів у формі колективних творчих справ у зоні «URBAN–HALL» дасть можливість вивчити матеріали і прийоми роботи, отримати практичні поради, набути необхідних навичок і перейти до самостійної творчості.

Облаштування «URBAN–HALL» мало на меті створення затишного простору у МІСТІ для МІСТА та для МІСТЯН. Безліч заходів проходило в читальному залі бібліотеки, в ігровій зоні «Хобі-drive», на дитячому абонементі. Часто це заважало людям, які не брали участі у цих заходах: дітям з читального залу, користувачам Інтернет-центру. Саме це стало поштовхом для оптимізації простору та виділення окремої зони для молоді. З'явилися нові можливості та комфортне місце для спілкування і творчого розвитку.

Інформаційно-культурний та дозвілєвий центр громади

(Тростянецька публічна бібліотека Тростянецької міської ОТГ)

Мета проєкту:

- покращення інфраструктури громади задля надання якісних культурних послуг для всіх верств населення;
- збереження і розвиток культурного надбання як ресурсу теперішніх і майбутніх поколінь;
- забезпечення умов для задоволення культурних потреб мешканців маленького села; зробити бібліотеку невеличкої міської ОТГ соціальним майданчиком для спілкування всієї громади. Створити не просто класичну бібліотеку, а повністю модернізований заклад з електронним каталогом, електронним читацьким формуляром та автоматизованою видачею літератури, який гостинно прийматиме в своїх стінах користувачів різних категорій, матиме в розпорядженні сучасні інтернет-комунікації, стане публічним простором для кожного, незамінним місцем зустрічей для активістів, посадовців, де можна вирішувати питання розвитку міста.

Бібліотека як соціокультурний центр громади відкрита для людей всіх вікових категорій, різного соціального статусу та статі. За 2019 рік міська бібліотека мала близько 35 тисяч візитів відвідувачів.

Майже 47% молодих людей, які мешкають в ОТГ, вказують, що не відчують змін для молоді після створення громад. Понад 35% вважають, що місцева влада не враховує їхню думку при ухваленні рішень (за результатами всеукраїнського соціологічного дослідження «Молодь України — 2017», проведеного Центром незалежних соціологічних досліджень «ОМЕГА» на замовлення Міністерства молоді та спорту України). Все це призводить до того, що проблема вільного часу, незважаючи на розширення можливостей для підлітків і молоді, стала навіть гострішою.

Створення молодіжних просторів у бібліотеках допоможе не тільки вирішити проблему нераціонального використання часу, але й буде сприяти розвитку молоді. Для відпочинку необхідна зміна діяльності, кола спілкування, соціальної ролі. У молодіжному просторі є можливість долати монотонність основної діяльності, розвиватися більш гармонійно і творчо.

Спільна діяльність, дозвілля сприяють спілкуванню. Необхідно, щоб молодь не тільки відвідувала заходи, але й брала участь у виробленні рішень, які її стосуються. Важливо, що 52% молодих людей готові особисто долучатися до ініціатив у громаді (за результатами дослідження «Молодь України — 2017») — це вагомий показник, що молодь хоче змін.

Ще один напрям реалізації культурних проєктів пов'язаний з оновленням і реставрацією пам'яток у ОТГ. За три-чотири роки 20% громад уже можуть і виділяють кошти на оновлення. Наприклад, у м. Тростянець відновлено садибу Кеніга та фортецю «Круглий двір». Саме це місто стало переможцем програми «Малі міста — великі враження».

ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СФЕРУ КУЛЬТУРИ

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується поглибленням можливостей у використанні сучасних технологій в усіх аспектах життя та

ефективності діяльності людини. Кожного дня перед людством постають нові виклики у контексті переходу нашої цивілізації від інформаційного до цифрового суспільства.

Цифрові технології стають органічною частиною життя сучасної людини, а їхній вплив на культуру обертається оцифруванням традиційної культури й розповсюдженням — поряд із класичними цінностями — цінностей цифрових.

Перенесення інформації в цифрову форму сьогодні відбувається фактично в більшості сфер суспільного життя. «Цифра» активно проникає і в царину культури й мистецтва — нові медіа як частина виставкових проєктів чи артпроєктів, театр як аудіотур, VR-вистави, кіно з 3D-технологіями, музеї з голографіями чи 3D-об'єктами у вимірі віртуальної реальності.

Так, під впливом нових технологій на мистецьке середовище виник феномен під назвою «цифрове мистецтво» — певні види художньої діяльності, продуктивна й концептуальна база яких тісно взаємопов'язана із цифровим середовищем. Широкі творчі можливості виявили такі царини, як віртуальна реальність, тривимірна анімація, інтерактивні системи. Вплив цифрової культури поширився на графіку, скульптуру й живопис. Стали з'являтися голографічні зображення, що імітують рельєф, скульптуру, картину й навіть архітектуру.

Кінематографічний і літературний кіберпанк, відеоскульптура й цифрові інсталяції, техно- та електронна музика, віртуальний музей та театр, софт-арт — усе це сьогодні, фактично, є осердям різноманітних творчих практик та «облич» актуальної культури людства і, своєю чергою, — показником фундаментальних змін у пізнанні людини та її творчості.

Сучасні цифрові технології у всьому світі використовують і в закладах культури, що дозволяє їм відповідати глобальним тенденціям. Сьогодні головним трендом музейно-виставкових просторів стають інтерактивна взаємодія й когнітивні інструменти, які є точкою дотику між людьми та технологічними компаніями. Музеї тепер можуть оцифровувати свої експонати, щоб вони стали доступними для онлайн-перегляду. Платформа візуалізації даних Microsoft Power BI дозволяє краще зрозуміти поведінку користувачів і допомагає при плануванні експозицій і прийнятті рішень з питань фінансування.

Аудіогіди чи мобільні додатки доповненої реальності (AR), анімовані постери, подібні до гіфок, плазмові монітори чи інформаційні довідники нового типу — всі ці гаджети наші музеї, кінотеатри, театри й галереї потроху починають використовувати, все більше уваги приділяючи соцмережам та спілкуванню з аудиторією онлайн.

Саме виклики стрімкого технологічного розвитку потребують вирішення складних організаційних і техніко-технологічних питань, значних витрат, підготовки фахівців та переналаштування внутрішніх процедур у закладах культури, і не можуть бути вирішені миттєво.

Важливо наголосити, що появі потужних європейських цифрових проєктів у сфері культури, реалізованих на державному рівні, передувало вироблення спільної стратегії ЄС. Оновлення загальної правової бази щодо політики діджиталізації в ЄС надало нового цифрового життя європейським музеям, бібліотекам й архівам, поліпшило умови збереження та спростило доступ до культурної спадщини.

В Україні створюються всі умови для здійснення так званого цифрового стрибка та переходу на більш високий технологічний рівень розвитку.

Так, ще 17.01.2018 р. розпорядженням Кабінету Міністрів України № 67 р було схвалено Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 рр. та затверджено План заходів щодо реалізації Концепції розвитку цифрової економіки й суспільства України на 2018–2020 рр. Концепція максимально детально визначає основні цілі цифрового розвитку, принципи цифровізації, напрямки цифрового розвитку та напрямки гармонізації з цифровими європейськими ініціативами, цифровий порядок денний для Європи.

Міністерство цифрової трансформації України, яке стало центральним засвідчувальним органом у сфері електронних довірчих послуг, утворено у 2019 році та забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері цифровізації, цифрового розвитку, цифрової економіки, цифрових інновацій, електронного урядування та електронної демократії, розвитку інформаційного суспільства, розвитку ІТ індустрії.

Для сфери культури перш за все необхідно виокремити розпорядження

Кабінету Міністрів України від 1 лютого 2016 року № 119-р «Про схвалення Довгострокової стратегії розвитку української культури — стратегії реформ». Саме в цьому документі наголошено, що доступність культурних надбань і культурних ресурсів є важливою передумовою соціального та духовного розвитку, творчої реалізації особистості. Зокрема, йдеться про доступність нових технологій та сучасних форм культурного самовираження незалежно від місця проживання, статусу, приналежності до певної соціальної чи етнічної групи; незалежно від майнового статусу, походження, статі.

У цьому урядовому рішенні були враховані основні напрями подальшої діяльності публічної влади у сфері культури:

- музейна справа (впровадження сучасних інформаційних та інтелектуальних технологій у музейну діяльність, зокрема створення системи електронного обліку музейних предметів, цифрового реєстру музеїв і закладів музейного типу України з актуальною інформацією для їх популяризації та управління);

- бібліотечна та архівна справа (інтенсивний розвиток та актуалізація інформаційних ресурсів бібліотек на електронних носіях і забезпечення доступу до них. Модернізація матеріально-технічної бази та інформаційно-технічної інфраструктури бібліотек. Оцифрування архівів для створення можливості широкого доступу до інформації, що стосується сфери культури);

- клубна діяльність (запровадження нових форм діяльності клубних закладів, центрів народної творчості та культурно-освітніх центрів з урахуванням досвіду держав — членів ЄС та впровадження сучасних інформаційних технологій).

Ментальна трансформація та цифрова обізнаність фахівців сфери культури зумовлюють усвідомлене застосування технологій і системний підхід до будівництва цифрового середовища сектору культури. Це є умовою цифрового просування і синергії з ІТ з боку культури та подолання цифрового розриву секторів ІТ і культури.

Зважаючи на стрімкий розвиток новітніх технологій у мистецтві, культурі та інших сферах, ініціативи українських митців, працівників закладів культури щодо створення мультимедійних проєктів, зокрема міжнародних, показують

готовність України долучитися до світових тенденцій, адже цифровий формат дає більше можливостей для партнерства, ніж аналоговий.

«Варто зазначити, що сьогодні жодна з мистецьких форм — від бієнале до рейвів — не перебуває осторонь соціальних, політичних, екологічних питань. Тому одне із найважливіших завдань для нашої держави — органічно інтегрувати сучасні цифрові тенденції і технології в культурний простір України», наголосив Міністр культури України під час свого виступу на форумі «Digitalization: Business Talk. Open Opportunities» у червні цього року.

Треба підкреслити, що обсяги цифрової інформації у світі невпинно збільшуються через переведення у цифровий формат і традиційних джерел інформації (рукописів, стародруків, мап, креслень, архівних документів, бібліотечних і музейних зібрань, періодичних видань тощо). Оцифрування документальної спадщини у сучасному інформаційному суспільстві — один із ключових трендів. Розпочате на рубежі 1980-1990-х років як складова процесів створення електронних каталогів найбільших архівів, музеїв і бібліотек, оцифрування спочатку призначалося для розроблення мультимедійних продуктів. Однак, досить швидко набуло статусу самостійного, самодостатнього і наукомісткого напрямку в діяльності «інституцій пам'яті», орієнтованого не тільки на забезпечення всебічного доступу користувачів до багатоаспектної інформації документальних скарбів і фізичної збереженості оригіналів документів шляхом створення їх електронних копій, а й на виконання міжнародних і національних проєктів, програм оцифрування культурної спадщини.

Цифрові технології надають безпрецедентні можливості передачі та зберігання інформації, також є засобом фізичної збереженості документів, особливо — довготривалої збереженості аудіовізуальних документів. Важливо дотримувати балансу між культурною спадщиною у традиційній формі та у цифровому форматі, удосконалювати компетенції роботи з цифровим контентом.

Орієнтація на «життя в цифрі» уже стала для бібліотечної сфери стратегічно важливим вибором. Проте бібліотеку цифрової епохи не слід уявляти однобічно — тільки як збір, обробку, використання електронних ресурсів, місце

виходу в Інтернет. Науковці переконані, що поряд із цифровою інформаційною продукцією, яка, безумовно, масштабно розширюватиметься, у цифровій бібліотеці збережуться і матимуть попит рукописи, книги, газети, журнали та інші «постояльці» традиційних бібліотечних фондів.

Бібліотека, яка хоче відповідати вимогам сучасного суспільства, має поєднати, гармонізувати в собі всі види інформаційних ресурсів на всіх видах носіїв інформації. На думку експертів, у цифровому середовищі бібліотека зможе повноцінно функціонувати, якщо вона сама буде цифровізованим цілим, а бібліотекар стане інформацієзнавцем. Окрім того, бібліотечний сервіс дедалі більше зосереджуватиметься навколо задоволення індивідуальних інформаційних потреб читачів. Адже завдяки цифровим технологіям бібліотека може вибрати не лише зі своїх фондів, а й з усіх доступних джерел в інтернет-просторі потрібні читачеві конкретні відомості з конкретної теми у вигляді згрупованого матеріалу і доставити їх у будь-яку точку світу на будь-який мобільний пристрій замовника.

Цифровізація бібліотек на перший план їхньої діяльності висуває чотири проблеми:

- перебудову структури для взаємодії з цифровим середовищем;
- формування цифрового мультимедійного ресурсу;
- організацію системи цифрового інтегрованого сервісу;
- перетворення професії бібліотекаря на науковоінформаційного працівника (інформацієзнавця).

Передусім, необхідна трансформація структури бібліотеки з урахуванням того, що основний масив інформації, який перебуватиме у ній в активному обігу, становитимуть електронні ресурси. Мають набути максимально відповідного розвитку служби й особисті компетенції співробітників, які забезпечують цифрове життя бібліотеки. Це стосується як внутрішньої, так і зовнішньої її діяльності. У цифровому середовищі бібліотека зможе повноцінно функціонувати, якщо вона сама буде цифровізованим цілим.

На сьогодні відстає комп'ютеризація традиційних видів бібліотечної діяльності: комплектування, систематизації, каталогізації, організації фондів,

абонементної справи, книгообміну, збереження фондів, обслуговування читачів, зокрема у приміщенні самої бібліотеки. Тому особливу увагу слід звернути на розвиток нових бібліотечних структур, пов'язаних із цифровізацією. Ідеться про підрозділи, які проводять оцифрування, працюють над створенням електронних баз даних, виконують сканування та архівацію національних, наукових, бібліотекознавчих сегментів Інтернету, здійснюють електронне доставляння документів. Бібліотечний сервіс дедалі більше зосереджуватиметься навколо задоволення індивідуальних інформаційних потреб читачів. Це — вірний шлях розвитку масового інтересу до бібліотеки. Річ у тім, що цифровізація, будучи глобальним явищем, яке захоплює всі континенти, країни, народи і верстви населення, одночасно відкриває щонайширші можливості задоволення найрізноманітніших індивідуальних (виробничих, побутових, культурних, інформаційних) запитів. Наприклад, за допомогою 3D-принтера можна виготовити будь-яку ексклюзивну річ.

Індивідуалізація — органічний наслідок цифровізації життя. Звичайно, читач завжди звертався до бібліотеки за необхідним матеріалом. Але традиційна бібліотека рідко коли могла надати йому один цілісний документ, у якому було б зібрано інформацію, що відповідає запиту читача. Вона могла дати йому лише обмежену кількість документів і тільки зі свого фонду, з яких читач міг вибирати потрібні дані. Тепер же завдяки цифровим технологіям бібліотека може вибрати не лише зі своїх фондів, а й з усіх доступних джерел в інтернет-просторі потрібні читачеві відомості з конкретної теми у вигляді згрупованого матеріалу. І цю продукцію можна доставити у будь-яку точку світу на будь-який мобільний пристрій замовника. У цьому відкрилися небувалі можливості для збільшення кількості користувачів бібліотеки. Інтегрований індивідуальний сервіс, насамперед дистанційний, стає головним напрямом діяльності бібліотеки.

Бібліотеки (заради своєї ж затребуваності) повинні широко включитися в освоєння всіма категоріями людей цифрової грамотності. І це постійна проблема й завдання. Цифрові пристрої і технології безперервно оновлюються. Це означає, що завжди будуть люди, які потребують навчання, донавчання, перенавчання у справі цифрової грамотності. Бібліотека повинна відпові-

дати цим потребам. До цього, між іншим, зобов'язує її одвічна просвітницька функція. Різні форми цифрового навчання треба ввести до числа постійних пріоритетів бібліотечної діяльності: школи, курси, семінари, практикуми, індивідуальні заняття. Бібліотека — природне місце, де люди можуть вчитися жити в цифровому середовищі.

Зростає значення консультаційної функції бібліотеки. Дуже ймовірно збільшення дистанційних звернень за консультаціями. Уявлення про те, що людині досить сісти за комп'ютер або включити мобільний телефон і вона знайде все, що їй треба, не справджується. Нерідко доводиться виконати декілька процедур, щоб знайти бажане. Інтернет переповнений інформаційним шумом, а то й інформаційним сміттям. Розвиток консультаційних служб — перспективний шлях піднесення престижу бібліотеки, збереження й примноження її прихильників.

Є гарні приклади онлайн-бібліотек в Україні — це онлайн-бібліотека українських аудіокниг «Слухай», до якої увійшло 100 аудіокниг класичної української прози та поезії зі шкільної програми й твори сучасних письменників із авторським зачитуванням.

Інклюзивна онлайн-бібліотека «Ліхтар» для людей з вадами зору, яка працює з 2018-го, має головний сайт та спеціальний сервіс для незрячих. Сайт розроблений для усіх охочих, і ним можна користуватись за допомогою миші, тоді як спеціальний сервіс зроблений для частково або повністю незрячих людей. Він також і протестований людьми з вадами зору. Керувати ним можна за допомогою миші або клавіш. Незрячі люди майже не користуються комп'ютерними мишами, тому можливість залучити клавіатуру є надзвичайно важливою.

На головному сайті є інструкція з навігації. Незрячій людині потрібно знати 10 клавіш, щоб користуватися «Ліхтарем». Усі дії озвучені синтезатором української мови «Анатоль», а вибраний текст змінює колір, тому цією бібліотекою також можуть користуватись й люди, котрі просто погано бачать.

Тенденція використання цифрових технологій значною мірою змінює і сприйняття музеїв, музейних колекцій.

Зберігаючи свої першочергові місії — збирання, збереження, комунікацію,

дослідження, виставки — під впливом нових технологій сучасні музеї трансформують свою практику, щоб залишатися ближче до спільнот, яким вони служать.

Сьогодні музеї шукають інноваційних шляхів розв'язання соціальних проблем і конфліктів. Діючи на місцевому рівні, вони також можуть захищати, пом'якшувати глобальні проблеми, намагаючись активно реагувати на виклики сучасного суспільства.

Музеї як інституції в центрі суспільства мають можливість і ресурс встановлювати діалог між культурами, будувати мости для мирного світу і визначати стає майбутнє.

Ефективна робота з культурним надбанням, музеями вимагатиме не лише досконалого знання музейної справи, не лише науковофондових навичок, але й комплексу володіння ІТ-технологіями, швидкого і адекватного їх застосування у культурному секторі.

Більшість сучасних музеїв зараз використовують віртуальну реальність у своїй діяльності, обов'язковими атрибутами більшості інтерактивних гаджетів-гідів є квести, вікторини, пазли, програми і додатки, що надають доступ до спілкування та інтерпретації надбання на тематичних форумах та інші. Голограми історичних персонажів, використання 3D-технологій, ігор, так звана «геймефікація історії» дає можливість людям взаємодіяти з експозицією у такий спосіб, який був неможливим кілька років тому.

Під час прогулянок музеєм або галереями часто поруч є QR-коди, які під час сканування надсилають на ваш телефон або планшет більш поглиблену інформацію про окремий експонат. Самостійні тури тепер можна завантажити в Інтернеті та транслювати на персональні мобільні пристрої, позбавляючись потреби в орендованих аудіодоріжках. Цей перехід до більш індивідуального досвіду, крім пасивного отримання кураторської інформації, є наступним кордоном, який долають сучасні музеї. Активно практикується розробка віртуальних турів, це можна зустріти також і на сайтах багатьох львівських музеїв. Широкі можливості у цьому сенсі надає платформа Google Art&Culture — дозволяє створювати власні колекції, здійснювати віртуальні екскурсії по музею, переглядати детально твори мистецтва та культури.

Вагома частина діджиталізації в музеях — це оцифрування фондів. Чимало музеїв долучилися до глобального руху відкриття фондів, даючи необмежений доступ до своїх фотографій, архівів та баз даних. Прикладом такої ініціативи може бути OpenGLAM (перекл. англ. Open galleries, libraries, archives, museums). На сайті цієї організації можна віднайти музейні колекції Європи та світу, надані для вільного використання. Аналогічно діє проєкт Flickr Commons, учасниками якого є понад сотня музеїв, що надали бази даних своїх закладів для вільного користування без обмеження авторських прав. Цифрові технології — це чудовий спосіб перетворити музейний досвід з пасивного на інтерактивний, на щось справді привабливе та освітнє, навіть для молодшої аудиторії, яка інакше залишається зацікавленою лише своїми смартфонами.

Ще один напрямок роботи музеїв — цифрові комунікації, які через соціальні медіа допомагають музею поглиблювати свої зв'язки з громадськістю як під час візиту, так і прямо з дому.

Не менш важливим є й створення додаткових цифрових носіїв для всеосяжної комунікації: від спеціальних установок у виставкових залах — до програм для відвідувачів. Особливу увагу в музеях звертають на абсолютну доступність колекцій для всіх, із людьми з інвалідністю включно.

Варто зазначити, що музейні сайти часто виступають віртуальним буклетом для відвідувачів, які в результаті віртуального знайомства прямують у «реальний музей» і лише при повторному відвідуванні реалізують функції користувацької платформи. Зручна навігація є важливим показником для простоти використання сайту.

За словами фахівців з інформаційних технологій та оцифрування, в українській сфері культуру оцифрування досі не виведено на рівень сталих інформаційних виробництв, а наша спадщина здебільшого не присутня в цифровому середовищі, все ж в Україні є яскраві зразки та цікаві рішення, пов'язані з сучасними технологіями, — тут ідеться про цифрове 3D-моделювання і віртуальні тури, використання технології доповненої реальності.

3D-реконструкції використовуються в археологічних дослідженнях у Рівненському обласному краєзнавчому музеї, а в Києві цифрову аерозйомку

здіяли при спостереженнях за станом фундаментів Десятинної церкви.

Головна ідея діджиталізації культурної спадщини — щоб заклади культури, які зберігають мистецькі пам'ятки, ставали все більш шанованими і заможними.

Оцифрування й викладення у вільний доступ інформації про мистецькі пам'ятки зробить кожна громаду в Україні відкритішою для внутрішнього та міжнародного культурного туризму.

Діджиталізація є однією з наскрізних тем багатьох проєктів, які підтримує Український культурний фонд. Серед пріоритетів фонду є два безпосередньо пов'язаних із оцифруванням та розробкою цифрових медіа. Ідеться про сприяння впровадженню інновацій, цифрових технологій і діджиталізації у сфері культури та мистецтва, розробку електронного інформаційного ресурсу культурної спадщини й мистецьких цінностей та про використання сучасних інформаційних технологій у сфері музейної діяльності.

У проєктах, які підтримує фонд, зроблено акценти на впровадженні інновацій та діджиталізації або на розробку електронного інформаційного ресурсу з культурної спадщини (загалом 8–10% від усіх підтриманих проєктів).

За підтримки фонду у межах проєкту міжнародної співпраці «Поліфонія — колекція європейської спадщини, що зникає», реалізованому Музеєм Івана Гончара та угорським Ördögkatlan Fesztivál Egyesület, вдалося записати 500 пісень у 15 селах України, обробити цифрові аудіо- й відеозаписи, розшифрувати, систематизувати їх і, зрештою, досягти поставленої мети — створити найбільший відкритий онлайн-архів українського пісенного фольклору.

Всі пісні подано через якісні аудіо- та відеозаписи виконавців — останніх сільських «могікан», які вміють їх виконувати.

Ще один проєкт, в якому поєдналися мистецтво й цифрові технології, було яскраво втілено в новому муралі, що прикрасив м. Здолбунів Рівненської області. Однією з особливостей муралу є те, що він може «оживати»: кожен здолбунівчанин чи турист може завантажити на свій телефон чи планшет додаток «AR murals», ввімкнути його, навести на digital-мурал і дивитися анімацію.

За задумом автора — луцького стрітартера Андрія Присяжнюка — ідея муралу полягає у відповідальному споживанні та виробництві. Для художника

це перший досвід роботи з муралом саме з доповненою реальністю, хоча його роботи можна побачити у багатьох містах України.

Здолбунів — не єдиний населений пункт, де триває нанесення digital-муралів. До списку увійшло ще 8 сіл та містечок Рівненщини та Волині: Тараканів, Привільне, Клевань, Гоща, Горбаків, Бистричі, Дубно та Луцьк.

Цей проєкт має назву «Перше Digital-сузір'я муралів на карті України». Його реалізовує громадська організація «Платформа взаємодій «Простір» за фінансової підтримки Українського культурного фонду та обов'язковим внескам від кожної громади, де з'явиться мурал. Організація вже створила у минулому році два мурали з доповненою реальністю у Рівному, тому має досвід у такому процесі.

Цікавий і важливий грантовий проєкт «Діджиталізація пам'яток культурної спадщини в рамках історико-культурної смарт-дестинації «Кроп-спадщина», підтриманий фондом, представили громадськості у Кропивницькому 25 червня 2019 року.

Презентація проєкту відбулася публічно, на площі перед міською радою, з можливістю для мешканців міста особисто дізнатися про цікавинки в царині збереження й популяризації багатої історичної спадщини Кропивницького.

Новий проєкт сприятиме популяризації культурної спадщини Кропивницького. Для цього визначні історичні й архітектурні пам'ятки отримають спеціальні інформаційні таблиці з QR-кодами та інформацією про них. Окрім того, передбачається створення двомовного українсько-англійського аудіогіда пам'ятками культурної спадщини міста на туристичній платформі Wayme.tours. Додатково ресурс буде підкріплений створенням інтерактивного електронного каталогу на сайті міської ради зі світлинами та інформацією про пам'ятки. Реалізація цього проєкту стане початком створення привабливої туристичної історико-культурної смарт-дестинації у місті Кропивницькому.

Такі проєкти, безумовно, привертають увагу містян та туристів до самотньої, автентичної архітектурної спадщини міст, зацікавлюють молодь фактами про історичні події, залучають громадськість до співпраці у вирішенні проблем тощо, і їхню важливість важко переоцінити.

По-новому осмислити культурну спадщину, цінну не тільки у контексті України, а й Європи та світу, вдалося ініціаторам створення віртуальної галереї 3D-скульптур Пінзеля — Pinsel.AR. Її автори — Львівська організація «Мистецька рада «Діалог» та освітня онлайн-платформа Wise Cow.

Головна мета проєкту — за допомогою нових технологій зберегти й дати нове життя творчому доробку Йогана Пінзеля. Завдяки цьому вдалося поєднати наукові, мистецькі, музейні та дослідницькі середовища.

Щоб презентувати п'ять тривимірних високоточних моделей робіт скульптора епохи бароко Й. Пінзеля, автори використали інноваційні методи фотограмметрії, 3D-сканування, віртуальної та доповненої реальності.

Під кожною 3D-моделлю є детальний опис, а також інформація про автора й хронологія його творчого шляху. Оригінальні україномовні тексти перекладено англійською, німецькою, польською та чеською мовами. Вибір мов також не випадковий — це країни, в яких досліджували біографію Пінзеля. Документи містять тексти польських, чеських та німецьких дослідників. Саме тому сайт є чи не єдиним тематичним джерелом інформації, доступним для зацікавлених. Він репрезентує національну культурну спадщину мистецтва бароко у світі.

Для створення віртуальної галереї було проскановано кожен скульптуру з 25 точок на різних рівнях та відстанях і зроблено близько 36 тисяч фотографій. Сканування однієї скульптури в середньому зайняло дванадцять годин. Потім просканований матеріал та фотодані змодельовали скульптури у 3D та адаптували їх для використання у віртуальному просторі.

Наразі команда проєкту працює над аудіогідом різними мовами, який буде доступний у застосунку та на сайті.

У найближчому майбутньому будуть зроблені моделі десяти скульптур. В амбітних планах авторів проєкту — вся творчість Пінзеля, яку представлять спочатку в Україні, а потім в Австрії та Польщі.

Для початку цифрової трансформації закладів культури в громаді необхідно розробити комплексний план, який включав би:

- проведення технічного та технологічного аудиту закладів культури громади;

- навчання працівників культури цифровим технологіям;
- залучення фахівців ІТ-сфери до роботи закладів культури;
- створення цифрових реєстрів та баз даних, оцифрування фондів бібліотек, музеїв та мистецьких пам'яток;
- популяризацію культурного потенціалу громади в інформаційному просторі (сайти, соціальні мережи тощо).

Культура повинна йти в ногу з часом, а майбутнім популяризації культури є саме союз мистецтва і цифрових технологій.

Тому масштабна інтеграція в цифрову культуру українського суспільства на його різних соціальних рівнях лише посилить ділову активність, зростання соціального капіталу, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності національної культури. Наявність цифрової культури суспільства — головна ознака його успішності в усіх секторах життєдіяльності країни. Йдеться не лише про розвиток в Україні новітніх моделей соціального залучення та соціальної мобільності загалом, а, насамперед, про потребу підготовки громадян (ще з дитячого віку) до «цифрової» соціалізації та культури, які репрезентують суспільство ХХІ століття.

РОБОТА НАД ПРОЄКТНОЮ ЗАЯВКОЮ

Протягом останніх десятиліть міжнародними та вітчизняними донорами розроблено процедури та методологічні принципи, які стосуються підготовки проєктів та управління ними. Дотримання цих процедур не є обов'язковим для тих, хто подає заявки на здобуття гранту. Утім, їх застосування, а завдяки цьому і використання досвіду попередників, зменшує ризик допущення помилок, що виникають на етапі написання проєкту, тим самим підвищуючи шанси на отримання коштів для реалізації вашого проєкту.

У першу чергу, треба засвоїти, чим проєктна заявка відрізняється від проєкту. Проєкт включає в себе низку різноманітних документів, які організація або ініціативна група розробляють задля реалізації певного задуму. До цих документів можна віднести:

- угоду про розподіл обов'язків між партнерами проєкту;
- матрицю аналізу зацікавлених сторін;
- діаграми «дерево проблем» та «дерево цілей»;
- структуру розподілу робіт;
- матрицю відповідальності;
- графік реалізації проєкту;
- план використання ресурсів;
- матрицю ймовірностей/втрат;
- план моніторингу та оцінювання;
- логіко-структурну матрицю тощо.

Ці документи є внутрішньою документацією організації. Їх перелік, структуру та зміст визначає і регламентує сама організація.

Проектна заявка є віддзеркаленням проєкту на вимоги донора і містить лише ту інформацію, яка потрібна конкретному грантодавцю, аби прийняти рішення про підтримку або відхилення вашого звернення щодо надання гранту.

Отже, **проектна заявка** – це документ, який містить проєктну пропозицію (аплікаційну форму), бюджет проєкту та додатки, виконані згідно з вимогами донора.

У документах конкретного донора традиційно вказується найбільш прийнятна форма звертання до нього. Деякі грантодавці вимагають надання повної заявки заданої форми. Інші просять спочатку підготувати так звану Концептуальну ноту / Лист-запит, який містить короткий опис проєкту.

Незважаючи на те, що в кожного донора є свої вимоги щодо оформлення проєктних заявок, у їх структурі можна виокремити найбільш часто повторювані елементи:

- ✓ «Титульний аркуш»;
- ✓ «Резюме проєкту»;
- ✓ «Постановка проблеми»;
- ✓ «Мета і завдання»;

- ✓ «Цільова аудиторія»;
- ✓ «Очікувані результати»;
- ✓ «Життєздатність проєкту»;
- ✓ «План реалізації проєкту»;
- ✓ «Бюджет»;
- ✓ «Додатки».

Ми пропонуємо наступний універсальний алгоритм, який дозволить вам оптимально організувати роботу над проєктною заявкою.

Перш за все, починаючи працювати над проєктною заявкою, складіть план своєї роботи. Рухайтесь від елемента до елемента, крок за кроком долаючи те, що фізично може бути зроблено за один раз.

Зверніть увагу, що розташування цих елементів у заявці дещо відрізняється від послідовності роботи над ними.

Кожен елемент проєктної заявки повинен бути відпрацьований і вивірений, щоб заявка справляла цілковито вигрешне враження. Тому в процесі роботи над заявкою вам, можливо, доведеться неодноразово повертатися до тих елементів, які ви вже закінчили, і вносити до них зміни.

ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ (ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ)

Починати роботу над проєктною заявкою рекомендуємо з обґрунтування необхідності цього проєкту.

Напевне, у вас є гарна суспільно корисна ідея, яку ви хочете втілити у життя. Можливо, ви хочете створити музей, провести резиденцію, організувати фестиваль тощо. Саме для того, аби отримати ресурси для реалізації цієї ідеї, ви і звертаєтесь до донорів. При цьому важливо зрозуміти, що у більшості випадків донори фінансують не підтримку гарних ідей, а розв'язання проблем, які мають суспільне значення. З самого початку визначте, яку проблему допомагає вирішити створення музею: збереження об'єктів культурної спадщини, покращення туристичної привабливості громади, забезпечення національно-патріотичного виховання молоді, чи якусь іншу?

Отже, у цьому розділі заявки ви маєте переконати донора, що на розв'язання проблеми, яка описується, грантодавцю варто витратити свої ресурси. Тому що, з точки зору донора, кожен проєкт має вирішувати (або хоча б пом'якшувати) конкретну проблему в означеній сфері. Немає проблеми — немає проєкту.

Опис проблеми — це опис певної неприйнятної ситуації, що склалася у вашому оточенні (у вашому закладі, громаді, регіоні тощо) і яка не дозволяє досягти бажаного стану (або зберегти існуючий стан).

Опишіть, що спонукало вас приступити до розробки проєкту, чітко та ясно охарактеризуйте проблему, яку збираєтеся розв'язати за допомогою вашого проєкту.

Пам'ятайте, що визначення проблеми завжди є негативним твердженням, яке ідентифікує негативну ситуацію, процес чи тенденцію, а також нестачу, обмеження чи незадоволену потребу.

Нагадаємо, що потреби, які описуються, не повинні бути внутрішніми потребами вашої організації (за винятком випадків, коли ви шукаєте кошти для підвищення ефективності власної роботи).

Зокрема, відсутність у вас грошей — це, з точки зору донора, не є тією проблемою, яку грантодавець має допомагати вам вирішувати.

Чітка ідентифікація центральної проблеми є ключовою передумовою успішного планування та реалізації проєкту. Якщо проблема визначена невірно і потім ви намагаєтесь підлаштувати її під те рішення, яке ви пропонуєте, то ймовірно, що ви зіткнетесь зі складнощами при постановці мети і завдань проєкту.

Подумайте, чи потрібно особливо підкреслювати гостроту проблеми. Ви очікуєте викликати в донора зацікавленість вашим проєктом, тому що проблема, яку ви збираєтесь розв'язати, гостріша в порівнянні з іншими або шляхи вирішення проблеми, які ви пропонуєте донорові, більш ефективні в порівнянні з підходами, представленими в інших проєктах?

Не треба надмірно драматизувати ситуацію, перебільшувати, розповідати про загибель вітчизняної культури, деградацію суспільства тощо, сподіваючись розжалобити експертів. Потрібно показати чітке розуміння

витоків тієї чи іншої конкретної проблеми, її суті та способів розв'язання.

Для експерта, який буде читати вашу заявку, має бути очевидним, що реалізація проєкту хоч і незначною мірою, але покращить ситуацію у сфері культурної спадщини, становище в певній громаді тощо.

Картина наслідків упровадження вашого проєкту, зображена вами, має вселяти надію. Адже в іншому разі донор може визнати ваш проєкт недоцільним для фінансування.

Текст цього розділу не повинен бути побудований на емоційних припущеннях. Донора можуть переконати аргументовані, логічно поєднані міркування, підкріплені статистичними даними, груповими заявами, листами від ваших клієнтів і професіоналів, що працюють у цій галузі, тощо. У цьому розділі можливі навіть прямі посилання на відповідні статистичні або соціологічні дослідження.

Таблиці та схеми, швидше за все, перевантажать цей розділ, тому прибережіть їх для додатків. Краще наведіть кілька найбільш ефективних прикладів, що наочно ілюструють стан справ.

Окреслюйте ситуацію прозоро і правдиво, спираючись на перевірену інформацію та дані.

Ознаки якісно сформульованої проблеми наведені на *рис. 9*.

Зрозуміло ілюструє «симптоми» проблеми, її політичний, правовий, соціально-економічний, технічний, культурний контекст тощо	Окреслює коло та кількість тих, кого/чого вона стосується Визначає територію,	соціальні групи або організації, яких стосується проблема Містить достовірну «кількісну»
та «якісну» інформацію Описує розвиток ситуації та наслідки, до	яких може призвести невирішення проблеми Інформує про спроби вирішити проблему і	причини, через які не вдалося досягнути позитивних результатів

Рис. 9. Ознаки якісно сформульованої проблеми

При роботі над розділом «Обґрунтування проєкту» необхідно виходити з того, що комісія з оцінки проєктних заявок складається з осіб, які орієнтуються у теперішньому стані галузі, регіону, соціальної групи клієнтів, описаних у заявці, але експерти все одно можуть чогось не знати.

При описі проблеми слід уникати складних словосполучень, складно-підрядних речень, перевантаження тексту специфічною термінологією та загальних фраз, наприклад: «зібрані незначні відомості», «статистичні дані з питання відсутні» та ін. Якщо справи дійсно такі, обов'язково приверніть увагу експертів до тези про небезпеку наслідків нестачі інформації в галузі, що вас цікавить.

Майте також на увазі, що багато заявників не розуміють різниці між самою проблемою та методами її вирішення. Тим більше, що більшість проєктних ідей, які намагаються реалізувати заявники (розробити новий туристичний маршрут, ревіталізація об'єкта культурної спадщини тощо), є саме методами розв'язання певних проблем.

Приміром, організація в проєктній заявці стверджує, що в її місті вкрай необхідний культурний простір для молоді, яка цікавиться народними традиціями, де молоді люди могли б збиратися та цікаво і з користю проводити свій час. Помилка полягає у тому, що замість власне постановки проблеми автори заявки перескочили відразу до наступного пункту — *Методи*. Наявність культурного простору — лише засіб для вирішення проблеми відсутності в громаді умов для збереження та розвитку нематеріальної культурної спадщини.

Крім такого методу вирішення даної проблеми, існує, можливо, ще багато інших. Наприклад, можна вдосконалити роботу позашкільних навчальних закладів, осучаснити перелік гуртків та змінити зміст діяльності будинку культури тощо.

Можливо, що в підсумку створення культурного простору розв'язало б цю проблему щонайкраще, але ця інформація має бути написана в іншому розділі проєктної заявки.

МЕТА І ЗАВДАННЯ ПРОЄКТУ

Мету і завдання проєкту можна розглядати як короткий опис суті вашої ідеї та підходу до її втілення. Ці два елементи — невід’ємна частина будь-якої форми проєктної заявки, що формує основне враження про ваш проєкт. Саме тому їх правильному формулюванню та опису варто приділяти особливу увагу!

Наразі існує багато різних визначень, що таке мета проєкту, і всі вони мають право на існування. Тому ми пропонуємо вам обрати саме ту дефініцію, що є найбільш прийнятною саме для вас (рис. 10):

Мета — це те, заради чого ви починаєте проєкт

Мета описує призначення проєкту — безпосередньо його кінцевий результат

Мета проєкту — це загальна декларація того, що має бути зроблено

Мета проєкту — це опис ситуації, яка настане, коли проєкт буде реалізовано згідно з вашими планами

Рис. 10. Варіанти визначення мети проєкту

Таблиця 6

Приклад невдалого формулювання мети проєкту

№	Мета проєкту
1	Розвиток жіночого підприємництва
2	Підвищення якості надання культурних послуг

Сформулювати мету означає уявити бажану ситуацію в майбутньому. Ясність мети дозволяє точно визначити всю діяльність в рамках проєкту.

Мета, як правило, описується одним-двома реченнями та складається із двох частин:

- у першій частині завжди йдеться про те, **чого ви хочете досягти**;
- у другій частині – про те, **яким чином цього можна досягти**.

При цьому сполучниками між цими частинами можуть бути, зокрема, слова: «шляхом», «завдяки», «через», «з використанням», «із залученням» тощо.

Мета найчастіше починається з іменника, утвореного від дієслова. Наприклад: «поліпшення», «удосконалення», «сприяння», «розвиток» тощо.

Формула успішного формулювання мети проєкту наведена на рис. 11.

МЕТА				
Потенційний результат	Цільова аудиторія	Суть проблеми	ШЛЯХОМ...	Метод вирішення
Чого ви хочете досягти?	Кому стане краще?	Яку проблему розв'яжемо?	ЧЕРЕЗ...	Яким чином цього можна досягти?

Рис. 11. Формула успішного формулювання мети проєкту

Таблиця 7

Приклад використання формули створення мети проєкту

Потенційний результат	Цільова аудиторія	Суть проблеми		Метод вирішення
Мета проєкту:				
Підвищення зайнятості	безробітних жінок М-ської ОТГ	для зниження впливу негативних наслідків пандемії COVID-19	за допомогою	створення малих підприємств з виробництва сувенірної продукції етнографічного характеру
Покращення знань з історії рідного краю	старшокласників N-району F-області	для формування їх активної життєвої позиції	шляхом	проведення інформаційно-просвітницької кампанії

Якщо проблему, на розв'язання якої спрямований ваш проєкт, неможливо вирішити за відведений час (ви пропонуєте методика або наближаєтесь до вирішення), використовуйте слова, що вказують на таке прагнення: «сприяння», «покращення» тощо.

При цьому варто пам'ятати, що мета має кореспондувати з ідентифікованою вами проблемою і повинна описувати, як цю проблему подолати або (що буває частіше) як наблизитися до її вирішення (полегшити негативні наслідки).

Завдання проєкту:

- це набір (послідовність) конкретних кроків, які треба зробити для зміни існуючої ситуації на краще;
- це поетапні віхи, які мають бути досягнені під час реалізації проєкту.

Таблиця 8

Співвідношення проблеми і мети проєкту

Проблема	Мета (коротке формулювання)
Центральна площа селища М не відповідає вимогам сьогодення та не забезпечує умов для культурного відпочинку мешканців громади	Покращення інфраструктури центральної площі селища М для поживлення громадського життя та підвищення бізнес активності у громаді шляхом створення сприятливих умов для культурного відпочинку та ведення підприємницької діяльності
Втрата інтересу до Палацу культури з боку мешканців ОТГ	Сприяння підвищенню інтересу до Палацу культури підлітків та молоді ОТГ шляхом створення креативного простору
Недостатньо можливостей для повноцінної самореалізації молоді в малих містах	Сприяння розвитку і самореалізації молоді в малих містах шляхом створення та підтримки мережі молодіжних хабів як центрів розвитку громадянського суспільства та навчання молоді

Сукупність вирішених завдань – це очікуваний результат виконання проєкту, тобто **досягнута мета**. Завдання, як правило, формулюється з використанням дієслова в інфінітиві. При цьому рекомендуємо дотримуватись наступного правила:

Таблиця 9

Використання дієслів при формулюванні завдань проєкту

Уникайте слів, що змальовують процес	Використовуйте слова, які означають завершеність
<p>підтримувати покращувати посилювати сприяти координувати перебудовувати</p>	<p>підготувати розподілити зменшити збільшити організувати виробити</p>

Рекомендована кількість завдань для досягнення однієї мети зазвичай становить від трьох до семи, але тут немає особливих обмежень і все залежить від змісту вашого проєкту.

Таблиця 10

Приклад невдалого формулювання завдань проєкту

№	Завдання проєкту
1	Поліпшення навичок працівників бібліотек
2	Підвищення залученості молоді до збереження культурної спадщини

Завдання проєкту повинні бути максимально конкретизовані. Для точного формулювання завдань проєкту найчастіше використовують так званий метод «SMART».

SMART – це абревіатура з англійських слів, що описують характеристики, які повинні мати завдання:

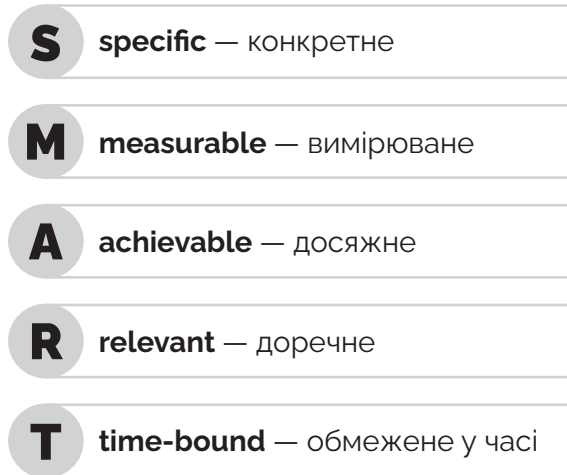


Рис. 12. SMART-критерії завдань проєкту

SPECIFIC — чітке або конкретне

Це означає, що завдання має бути максимально конкретним та ясным, тобто однозначно сприйматися усіма. Поняття «конкретний» означає, що при постановці завдання точно визначений результат, якого ви хочете досягти.

Сформулювати конкретну задачу допоможуть відповіді на такі запитання:

- ✓ Якого результату я хочу досягти за рахунок виконання завдання і чому?
- ✓ Хто залучений до виконання завдання?
- ✓ Чи існують обмеження або додаткові умови, необхідні для реалізації цього завдання?

Завжди діє правило: одне завдання — один результат. Якщо при постановці завдання з'ясувалося, що потрібно досягти кількох результатів, то таке завдання повинно бути розділене на кілька окремих.

MEASURABLE — вимірюване

На етапі постановки завдання необхідно встановити конкретні критерії для вимірювання процесу виконання завдання. У цьому допоможуть відповіді на такі запитання:

- ✓ Коли буде вважатися, що завдання виконане?
- ✓ Який показник буде свідчити про те, що завдання виконане?
- ✓ Яке значення у цього показника повинно бути, щоб завдання вважалось виконаним якісно?

ACHIEVABLE — досяжне

Завдання повинні бути досяжними, адже реалістичність виконання завдання впливає на мотивацію виконавця. Якщо завдання не є досяжним, то ймовірність його виконання буде наближатися до нуля. Досяжність завдання визначається на основі власного досвіду з урахуванням всіх наявних ресурсів і обмежень.

Обмеженнями можуть бути: тимчасові ресурси, інвестиції, трудові ресурси, знання і досвід виконавця, доступ до інформації та ресурсів, можливість приймати рішення і наявність управлінських важелів у виконавця завдання.

RELEVANT — доречне

Для визначення доцільності завдання важливо розуміти, який внесок вирішення конкретного завдання зробить у досягнення загальної мети проєкту. У постановці доречного завдання допоможе відповідь на наступне запитання:

✓ *Яким чином виконання визначеного завдання вплине на досягнення мети?*

Якщо виконання завдання, нехай навіть дуже важливого для суспільства, не вносить ніякої лепти у досягнення мети проєкту — таке завдання вважається недоречним і означає подальше марнування ресурсів.

TIME-BOUND — обмежене в часі

Завдання має бути обмеженим у часі, а відповідно, треба буде визначити фінальний термін, перевищення якого буде свідчити про невиконання завдання.

Встановлення часових рамок і меж для досягнення мети дозволяє зробити процес управління контрольованим. За цих обставин часові рамки повинні бути визначені з урахуванням можливості досягнення завдання у встановлені терміни.

Отже, формулу завдання проєкту можна уявити наступним чином:

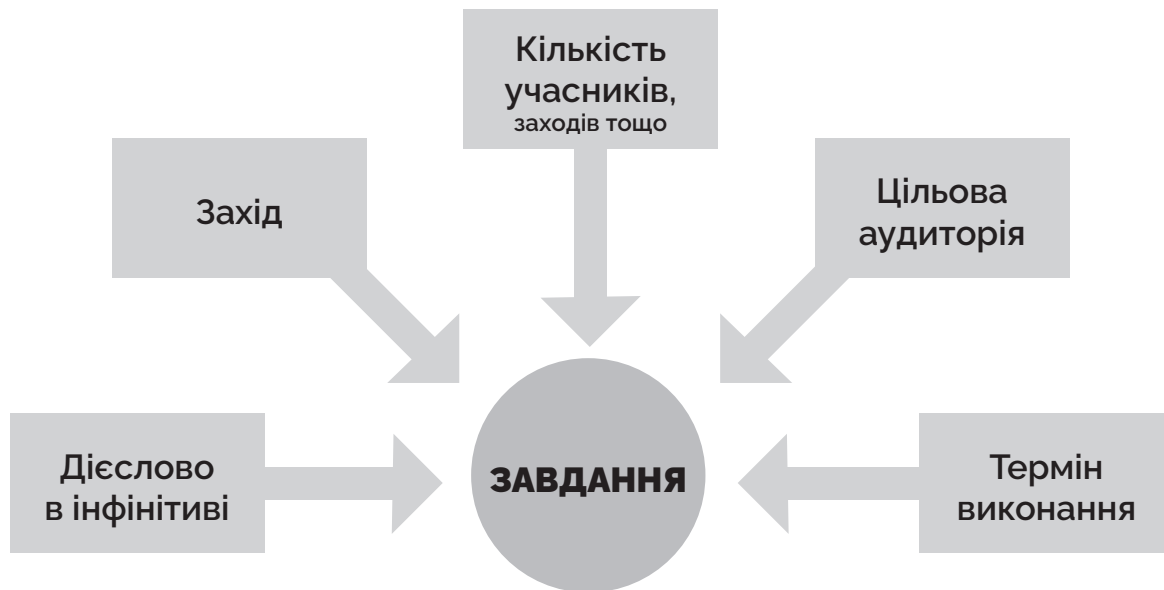


Рис. 13. Формула завдання проєкту

Таблиця 11

Приклади формулювання завдань

№	Завдання проєкту
1	Протягом вересня-листопада 2020 року провести інформаційну кампанію серед представників цільової аудиторії щодо використання культурно-креативних індустрій
2	Провести у 3 кварталі 2020 року 10 тренінгів з комунікацій для 30 лідерів громадських об'єднань регіону, що працюють у сфері патріотичного виховання молоді
3	Видати та розповсюдити серед учнів старших класів 5 пілотних шкіл Шевченківського району інформаційну пам'ятку щодо попередження поширення COVID-19
4	Організувати та провести у вересні 2021 року фестиваль вуличних культур у місті Харкові за участі 500 учасників з усіх регіонів України
5	Підготувати протягом реалізації проєкту 60 тренерів для тренерів з 15 пілотних громад Харківської, Луганської та Донецької областей (підконтрольні території)

ЦІЛЬОВА АУДИТОРІЯ ПРОЄКТУ

У цьому розділі необхідно описати, на кого спрямована діяльність у рамках проєкту, хто буде брати участь у заходах проєкту, отримуватиме консультації, проходитиме навчання та користуватиметься іншими послугами в рамках проєкту, вказавши при цьому, яким чином ці особи (соціальні групи) будуть відбиратися.

Конкурсна документація найчастіше оперує двома поняттями — «**цільова аудиторія**» та «**бенефіціари**» (благоотримувачі), що мають суттєву відмінність.

Термін «**цільова аудиторія**» — більш широкий. Під ним розуміється все середовище, яке відчуватиме вплив проєкту. До нього можуть належати учасники проєктних заходів, клієнти, одержувачі послуг тощо.

Цільова аудиторія може бути прямою або опосередкованою:

Пряма — це ті, на кого будуть спрямовані ваші дії в рамках проєкту, у тому числі учасники заходів.

Опосередкована — це ті, хто отримав непряму вигоду від реалізації вашого проєкту.

Бенефіціари — це адресати допомоги, інакше кажучи, певна обмежена кількість юридичних або фізичних осіб, соціальних груп, яка отримує певні вигоди, що виникають у результаті реалізації проєкту.

У більшості випадків учасники проєкту (фізичні або юридичні особи, які беруть участь у заходах проєкту) є також і бенефіціарами (пряма цільова аудиторія). Наприклад, у проєкті з навчання мешканців громад основам гостинності у сфері сільського зеленого туризму одні й ті ж самі особи будуть як тими, хто відвідуватиме тренінги (тобто учасниками проєкту), так і тими, хто завдяки отриманим знанням зможе розпочати власну справу (тобто бенефіціарами).

Але можливі ситуації, коли спільноти учасників проєкту та бенефіціарів не збігаються. Наприклад, у проєкті з протидії булінгу в школах учасниками тренінгів можуть бути вчителі, а бенефіціарами будуть школярі (опосередкована цільова аудиторія).

Форма заявки не завжди дозволяє описати ці категорії окремо. У такому випадку необхідно вказувати перш за все бенефіціарів! За можливості вкажіть

у тому ж розділі і загальну цільову аудиторію проєкту.

Увага! Не варто писати, що цільовою аудиторією проєкту є «все населення громади». Досить складно уявити собі таку ситуацію. У будь-якому випадку певна категорія жителів залишиться поза впливом проєкту.

Цільова аудиторія проєкту має бути обґрунтована та реальна. Її кількість має співвідноситися з можливостями організації, розміром бюджету та термінами виконання проєкту.

Загальну формулу для опису цільової аудиторії можна представити таким чином:

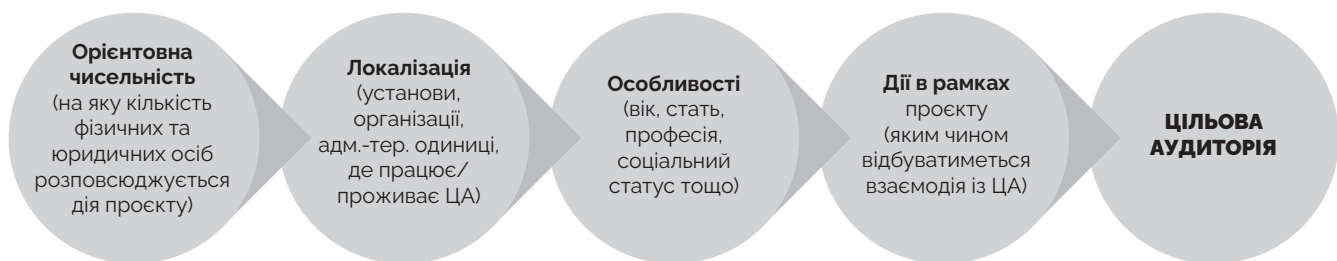


Рис. 14. Формула опису цільової аудиторії проєкту

При описі цільової аудиторії необхідно звертати увагу на таке:

1) Чітке і конкретне визначення ЦА.

Наприклад, недостатньо вказати, що вашою цільовою аудиторією є безробітні. Це дуже широке поняття, яке потребує конкретизації. У заявці ви маєте написати, що збираєтесь зосередитись, наприклад, на жінках з дітьми, які не мають роботи, мешкають у певному регіоні та перебувають на обліку в державній службі зайнятості.

Крім того, потрібно вказати хоча б приблизну кількість осіб, що відносяться до цієї групи. Якщо немає можливості встановити точну кількість (що буває досить часто), скористайтеся обґрунтованим припущенням, яке доповніть відповідними даними (наприклад, дані статистики про рівень безробіття в регіоні). Розмір цільової аудиторії, звичайно, повинен відповідати вашим можливостям, тобто відзначте, що проєкт надасть підтримку тільки 10% осіб з наведеної групи.

2) Інтерес цільової аудиторії до участі у проєкті.

Під час роботи над проєктною заявкою важливо перевірити, чи є у цільової

аудиторії інтерес до вашого проєкту, чи вважають її представники, що проєкт допоможе вирішити їх проблеми. Якщо ви зможете отримати позитивні відгуки хоча б частини ЦА (результати анкетного опитування), це буде гарантувати вам кілька додаткових балів при оцінці проєкту.

3) Форма звернення до ЦА та наявний досвід комунікації заявника з нею.

Цей критерій важливий для проєктів, націлених на окремі соціальні групи, з якими важко комунікувати. Якщо ви плануєте націлити проєкт на одну з потенційно проблемних груп, донора особливо цікавитиме ваш досвід роботи з такою категорією населення. Якщо у вас такого досвіду немає, краще підключити до проєкту досвідченого партнера, який вам допоможе цінними порадами, а з точки зору донора підвищить шанси на успішне здійснення проєкту.

ПЛАН РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТУ

Одним із показників якості проєкту є коректність планування і розташування за часом заходів та інших дій, з яких він складається. Тому проєкт не просто має містити графік заходів, які до нього входять, але й бути досить насиченим (але не надмірно).

Робочий план (графік) здійснення проєкту пояснює кожну фазу або головний елемент виконання проєкту, щоб експерт міг зрозуміти, які підходи будуть застосовувати команда проєкту та волонтери і як вони будуть виконувати проєкт. Графік, який показує, що і коли ви будете виконувати, тільки додасть ясності вашій проєктній заявці.

Роботу над планом реалізації проєкту рекомендуємо починати з уточнення переліку завдань. Малоімовірно, що вам із самого початку вдасться скласти повний список завдань і розташувати їх у правильній послідовності. Тому потрібно так організувати роботу над планом реалізації проєкту, щоб у список завдань можна було при необхідності додавати нові завдання та міняти їхню послідовність.

Зручно при складанні плану користуватися наступною технологією: запишіть усі завдання на клейких листочках (по одному на кожний листок), після чого ці листочки прикріпіть до стіни. Ця робота не настільки безглузда, як видається на перший погляд: варто прикріпити кілька листків, і ви виявите, що є й інші завдання, які необхідно виконати в ході проєкту.

Коли на стіні з'явиться серія листків, згрупуйте їх по темах. Слід відібрати пов'язані завдання, а краще — вибудувати їх у певній послідовності, що віддзеркалює декомпозицію великого завдання на більш дрібні. Наприклад, ваше основне завдання — установити нову комп'ютерну систему в бібліотеці, яке у свою чергу ділиться на підзадачі: підготовка приміщення, вибір і придбання комп'ютерів, вибір і придбання програмного забезпечення, установлення програм на комп'ютери й розміщення комп'ютерів у бібліотеці. Підзадачі, у свою чергу, також можуть мати кілька рівнів.

Групи завдань, що вийшли, слід розташувати у найбільш логічному порядку. Отриманий результат дістав назву «Структура розбивки робіт (СРР)» — ієрархічна структура послідовної декомпозиції проєкту на підпроєкти, завдання різного рівня, пакети детальних робіт.

СРР є базовим засобом для створення системи управління проєктом, тому що дозволяє:

- визначити роботи, пакети робіт, що забезпечують досягнення конкретних цілей (завдань) проєкту;
- перевірити, чи всі цілі будуть досягнуті в результаті реалізації проєкту;
- створити зручну, відповідну до мети проєкту структуру звітності;
- визначити на відповідному рівні деталізації плану віхи (ключові результати), які повинні стати контрольними точками проєкту;
- розподілити відповідальність за досягнення цілей проєкту між його виконавцями і тим самим гарантувати, що всі роботи із проєкту мають відповідальних і не випадуть із поля зору;
- забезпечити членам команди розуміння загальних цілей і завдань проєкту.

Приклад діаграми Ганта

Рік	2020			2021									Загальна тривалість	Відповідальний виконавець	
Квартал	IV			I			II			III					
Календарний місяць	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX			
Місяць реалізації проєкту	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12			
Дії за проєктом (заходи)															
1. Покращання системи інформування мешканців	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	12 міс.	
1.1. Створення і ведення Інтернет-сторінки	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	12 міс.	
1.2. Видання інформаційної брошури для мешканців			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	5 міс.	
1.3. Створення мережі інформаційних стендів						■	■	■	■	■	■	■	■	7 міс.	
2. Підвищення компетенції працівників	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	8 міс.	
2.1. Розробка процедур підбору на посади в установі	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	4 міс.	
2.2. Система навчання для працівників			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	6 міс.	
3. Вдосконалення організації роботи установи				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	7 міс.	
3.1. Проведення самооцінки за методом «Загальної системи самооцінки» (CAF)				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	4 міс.	
3.2. Розробка програми вдосконалення функціонування установи								■	■	■	■	■	■	3 міс.	

Найпростішим і найпрактичнішим інструментом, що використовується для подальшого планування ходу проєкту, є графік (діаграма) Ганта.

Графік Ганта створюється на основі двовимірної системи координат,

в якій по вертикальній осі представлені заплановані заходи (роботи) проєкту, натомість горизонтальна вісь показує час. Роботи представляються у вигляді відрізків, довжина яких пропорційна до часу їх тривалості. Створення графіка полягає у вписуванні у перший стовпчик запланованих робіт за проєктом у порядку послідовності, а потім у відображенні їх тривалості у вигляді відрізків відповідної довжини.

На етапі роботи над проєктною заявкою рекомендуємо не використовувати конкретні календарні дати, а вживати такі визначення, як, наприклад, «перший місяць», «третій тиждень проєкту» тощо. Це впливає з того, що ви не знаєте, коли саме отримаєте кошти для реалізації проєкту, а тому на момент подання заявки не можете визначити точну дату початку проєкту.

Після підписання договору про реалізацію проєкту, коли ви знатимете дату його початку, визначення типу «перший місяць» у графіку можна змінити на календарні терміни, наприклад, «жовтень».

БЮДЖЕТ ПРОЄКТУ

Не буває якісних проєктних заявок з недосконалими бюджетами. Аналізуючи бюджет, експерти можуть зрозуміти рівень «адекватності» заявника в оцінюванні вартості своїх послуг, його загальне ставлення до донорських коштів. Тому підготовці бюджету проєктної заявки слід приділити не меншу увагу, ніж опису самої ідеї проєкту, його цілей і завдань. Відповідність бюджетних видатків заявленим завданням проєкту — це, можливо, другий за важливістю критерій після самої ідеї проєкту. Навіть найбільш корисна, інноваційна ідея може бути спаплюжена неадекватними, нераціональними видатками.

При розгляді заявок експертна рада насамперед звертає увагу на:

- відповідність запитаної суми гранту оголошеним лімітам (мінімальний та максимальний розмір бюджету);
- відповідність витрат заходам, описаним у плані реалізації проєкту;
- відповідність цін на товари і послуги середнім по регіону, в якому має здійснюватися проєкт;

- матеріальну базу заявника, його витрати на реалізацію проєкту (або можливості залучення коштів інших спонсорів чи донорів на дії, що посилять проєкт).

Заявка повинна відповідати формальним вимогам, встановленим донором у конкурсному оголошенні. У тому числі:

- бюджет має бути складений за тією формою та у тій валюті, що передбачені умовами конкурсу;

- співвідношення витрат на адміністративні видатки (витрати на менеджера, бухгалтера, асистента проєкту тощо) та прямі витрати на здійснення заходів проєкту мають відповідати вимогам конкурсного оголошення (якщо це не прописано в оголошенні, то такої вимоги немає);

- відповідність бюджету вимогам щодо прийнятних та неприйнятних витрат;
- відповідність бюджету вимогам про деталізацію витрат.

Одним із найважливіших критеріїв є відповідність бюджетних витрат проєктним заходам і цілям. Тому, плануючи бюджет, постійно порівнюйте витрати із заходами у плані реалізації вашого проєкту (заразом перевірте ще раз відповідність заходів встановленим меті і завданням проєкту).

Зазначимо, що витрати за проєктом можна поділити на допустимі і неприпустимі.

Допустимі витрати — це витрати, які:

- є необхідними для реалізації проєкту;
- будуть понесені реципієнтом та партнерами проєкту в період його реалізації;
- будуть підтверджені оригіналами бухгалтерських документів;
- можуть бути ідентифіковані та перевірені.

До найбільш поширених допустимих витрат можна віднести:

- витрати на персонал, включаючи винагороди залученим фахівцям та інші додаткові витрати;

- витрати на проїзд та проживання персоналу проєкту;

- витрати на оренду приміщень;

- витрати на обладнання (купівлю або оренду) і послуги з його експлуатації та обслуговування;

- витрати, пов'язані безпосередньо із здійсненням проєктних заходів;
- фінансові послуги (зокрема, банківське обслуговування і комісії).

Найбільш поширені *неприпустимі витрати*:

- заробітна плата персоналу організації, не задіяному у реалізації проєкту;
- придбання обладнання, не необхідного для здійснення проєктних заходів;
- контракти на виконання робіт між організаціями — партнерами проєкту.

Є два підходи при підготовці бюджету:

1. Зменшити бюджетні витрати, зробивши проєкт більш привабливим донору: керівник та основні виконавці послуг свідомо знижують вартість своїх послуг (можна сприйняти це як власний внесок).

2. Оцінити бюджетні витрати згідно із середньою вартістю аналогічних послуг у регіоні.

Перший випадок є більш привабливим для донора, але експерти повинні бути впевненими, що зниження вартості послуг не вплине на їх якість. Також вам як заявнику потрібно розуміти, скільки часу команда проєкту буде витрачати на проєктні заходи і чи задовольнить членів команди такий рівень оплати праці.

Часто перевагу мають такі проєкти, в яких оплата праці здійснюється за рахунок власних коштів організації, яка буде реалізовувати проєкт, або команда проєкту працює на громадських засадах. Чи є такий підхід конкурентною перевагою, ви можете з'ясувати, вивчивши попередній досвід надання грантів конкретним донором.

Утім, недостатній рівень оплати праці є фактором прискореного вигорання команди проєкту. Тому її свідоме заниження є винятком, а не правилом. Особливо це справедливо в тривалих проєктах (тривалістю шість і більше місяців).

Водночас скорочення витрат на товари чи послуги, що не можуть бути знижені заявником (наприклад, вартість комунальних платежів, палива, паперу тощо), буде трактуватися експертами як підвищені ризики невиконання проєкту через неадекватне оцінювання проєктних видатків.

Також не є прийнятними бюджети із завищеними витратами. Навіть якщо ви це робите, аби мати надлишок ресурсів на випадок непередбачуваних обставин. Зазвичай такі проєкти донори не обирають для реалізації.

Деякі донори дозволяють передбачати у бюджеті кошти на непередбачувані витрати. Але робити це дозволяється лише у тому випадку, коли про це зазначено в умовах конкурсу.

Якщо конкурс проходить у два етапи і на першому подається лише концепція проєкту (Концептуальна нота), немає потреби в максимальній деталізації бюджету вже з самого початку. Найчастіше вам запропонують надати лише кілька цифр: загальний бюджет проєкту, розмір власного внеску, загальна сума адміністративних витрат, витрати на заходи та бенефіціарів тощо.

Звичайно, вам є що написати про витрати, але такий формат конкурсу на даному етапі передбачає більше конкурс ідей, аніж бюджетів. Це потрібно розуміти, тому не слід обтяжувати таку заявку зайвою інформацією про бюджетні витрати.

Ознакою одноетапного конкурсу проєктів є наявність форми деталізованого бюджету (іноді у вигляді окремого файлу у форматі Excel) в аплікаційній формі. У цьому випадку необхідно максимально деталізувати всі витрати, надати коментарі про характер видатків та їх необхідність. Якщо форма бюджету не має спеціального місця для коментарів, прийнятним є опис необхідності витрат в окремо створеному додатку (або розділі описової частини проєкту). Це допоможе експертам краще зрозуміти їх характеристики та важливість. Звичайно, немає необхідності розписувати в бюджеті окремо кожен упаковку паперу і кожен олівець, але навести тільки «витратні матеріали для проведення тренінгів» теж недостатньо.

Донорські організації зазвичай лімітують суми можливого гранту, указуючи максимальний, а іноді й мінімальний можливий розмір. Вам необхідно привести

масштаби вашого проєкту та обсяг виконуваних завдань у відповідність до зазначених сум, інакше ваш проєкт може бути відхилений за формальними ознаками, навіть не потрапивши до експертів.

Пам'ятайте, що максимально можливий розмір гранту не означає, що вам необхідно розрахувати бюджет виходячи із всієї зазначеної суми. Необхідно дотримуватися балансу між реальними фінансовими потребами вашого проєкту та можливостями й бажаннями донора.

Проте в будь-якому випадку ваші потреби мають відповідати тому, що ви плануєте здійснити. Жоден донор не зобов'язаний фінансувати потреби вашої організації, якщо вони не мають відношення до здійснення проєктних заходів і досягнення цілей конкретного проєкту.

Жоден донор не зобов'язаний фінансувати заходи, які не відповідають пріоритетам конкретного конкурсу. І не важливо, наскільки ці заходи необхідні вашій громаді. При розгляді проєктних заявок ці заходи й завдання будуть відхилені як такі, що не відповідають умовам конкурсу.

При виконанні проєкту подібні заходи не будуть враховані при формуванні фінансового звіту як нецільове використання коштів проєкту. Отже, ці кошти необхідно буде повернути донору.

Використання ваших ресурсів (послуги волонтерів, співробітників, надання приміщень, устаткування тощо) дають можливість грантодавцю зменшити витрати на ваш проєкт і спрямувати кошти на підтримку інших ініціатив.

Пам'ятайте, що особистий матеріальний внесок організації для донора є найкращою гарантією ваших намірів довести проєкт до кінця.

Матеріальний внесок з інших джерел фінансування (у т.ч. оплата суміжних фахівців) свідчить про зацікавленість інших організацій у реалізації цілей вашого проєкту, про ваші організаційні здатності фандрайзера (тобто спеціаліста із залучення коштів), про зменшення ризиків при реалізації проєкту. Це підвищує вірогідність підтримки.

Типові складові бюджету

1. Оплата послуг залучених фахівців

Найчастіше це буде оплата послуг будь-якого персоналу, залученого до

реалізації проєкту: заробітна плата штатних працівників, оплата послуг за угодою цивільно-правового характеру, оплата послуг фізичних осіб — підприємців.

Штатними працівниками найчастіше є матеріально відповідальні особи: керівник проєкту, бухгалтер, комірник, водій тощо.

Штатним фахівцям сплачують за час, який вони витратять на здійснення певних дій при реалізації проєкту, а не за обсяг наданих послуг. Тому донори не дуже охоче підтримують оплату послуг штатних фахівців. Але це не є правилом — це вибір заявника, в яких відносинах йому бути із надавачами проєктних послуг.

Більш прийнятною для донора є оплата послуг за угодою цивільно-правового характеру (ЦПХ), оскільки кожен проєкт є обмеженим у часі.

Оплата послуг фізичній особі — підприємцю (ФОП) також цілком прийнятна, оскільки вона відповідає національному законодавству.

Зазначимо, що в одному проєкті оплата послуг різним виконавцям може комбінуватись за типами.

Імовірність підтримки проєкту вища, якщо вартість послуг порівнянна з вартістю послуг в інших аналогічних організаціях регіону. Тому рекомендуємо при складанні бюджету поцікавитись рівнем заробітної плати та оплати послуг в інших організаціях, які виконують аналогічні роботи.

Якщо ви залучаєте до впровадження волонтерів та добровольців, то документуйте їхні послуги так само, як і проєктні видатки, але не за бухгалтерським, а за програмним обліком. Віднесіть ці дані до власного внеску організації. Ведіть докладні записи про всю виконану ними роботу.

2. Основні витрати

Обладнання. У цьому розділі наводиться перелік обладнання, необхідного для придбання або оренди з метою використання під час реалізації проєкту. Намагайтеся вказувати доцільне устаткування та його технічні характеристики для унеможливлення помилки при порівнянні вартості обладнання експертами з аналогічними пропозиціями. Наприклад: *ноутбук Asus K56CB;15.6” / Intel Pentium 2117U (1.8 ГГц) / RAM 4 ГБ / HDD500 ГБ / NVIDIA GeForce GT740M 2 ГБ / DVD-RW / LAN / Wi-Fi / BT / вебкамера / DOS, або аналог. Чи: шафа з ДСП, розміри: ширина — 1,5 м, висота — 2 м, глибина — 0,7 м.*

Якщо вартість придбання включає доставку товару до місця реалізації проєкту, то вкажіть у бюджеті загальні витрати на придбання, а в коментарях — вартість товару та доставки окремо.

Обов'язково попередньо з'ясуйте, чи заохочується донором оренда обладнання, або віддається перевага його придбанню. Часто придбання обладнання заборонено умовами конкурсу. Дозволяється лише його оренда.

Матеріальне забезпечення. У цей розділ вписують видаткові матеріали, зокрема канцелярські предмети, тонери, картриджі тощо. При зазначенні обладнання та матеріального забезпечення наводиться ціна одиниці, необхідна кількість для проведення заходу або середня потреба за певний період, їх загальна вартість.

Відрядження і транспортні видатки. Включайте сюди всі видатки, пов'язані з поїздками. Розписується кожна поїздка із зазначенням маршруту руху, вартості квитків в обидва кінці, кількості днів, числа осіб, що відряджаються, суми добових видатків і витрат на проживання. Не пишіть відразу значні суми без відповідного уточнення, щоб не викликати у донорської організації зайвих запитань.

Добові видатки припустимі лише штатним працівникам у межах, визначених відповідно до чинного законодавства України.

Пам'ятайте, що в разі успіху керівника проєкту та головного бухгалтера можуть чекати, щонайменше, два відрядження: для підписання договору з донором та для підсумкового звітування. Але пам'ятайте, що фінансуватися за рахунок гранту можуть лише витрати, які були здійснені реципієнтом після дати початку проєкту, зафіксованої у грантовій угоді.

3. Інші видатки

У цьому розділі вказуються видатки, що не увійшли в попередні категорії. Так, сюди можуть бути включені видатки на проведення семінарів, конференцій, на поліграфічні послуги, оплату послуг зв'язку, оренду приміщення, придбання літератури тощо.

Якщо проєктом передбачається проведення фестивалю або конференції, то обов'язково повинна бути розроблена програма заходу, визначені доповідачі тощо.

Деталізуйте витрати на поліграфічні матеріали. Наприклад: *листівка формату А5, 4+4 (двостороння, повнокольорова), папір щільністю 80 г/м2, наклад 3000 шт.*

4. Непрямі витрати

У цьому розділі, як правило, вказуються витрати, безпосередньо не пов'язані з якоюсь конкретною діяльністю за проектом, але необхідні для нормального функціонування організації та успішного виконання нею завдань проекту. До таких витрат може, наприклад, належати оплата комунальних послуг за офіс проекту та ін.

Далеко не всі донорські організації погоджуються оплачувати непрямі витрати організацій.

Уточніть, які правила та стандарти фінансування існують у конкретного донора, перед тим, як вимагати компенсації цих статей витрат.

Загальні рекомендації щодо складання бюджету проекту

1. Зазвичай донор має попередні розрахунки, наскільки він планує підтримати проекти, і виходячи з цього оголошує загальну суму, яку передбачається розподілити під час конкурсу, та середні суми грантів. Але донори охоче підтримують на 2-3 проекти більше, аніж запланували, якщо заявки були цікавими. Це знижує ризики при впровадженні донорської програми. Підтримка додаткових проектів можлива лише в межах зарезервованих донором коштів, тому бажано, щоб запитувана вами в донора сума була меншою за максимально оголошену на 20%, або ще менше, якщо це відповідає заходам проекту.

Якщо, наприклад, донор повідомляє, що максимальна сума гранту не повинна перевищувати 50 тисяч грн, зухвалим буде просити 49999 грн. Просіть від 35000 до 40000 грн — це підвищить вірогідність підтримки.

2. Розмір власного внеску (або внеску ваших партнерів) в реалізацію проекту може бути визначений умовами конкурсу. Навіть якщо це не вимагається, бажано, щоб власний внесок все одно був не менше 10-15% від загальної суми проекту. Краще, якщо це буде 25-30%! Але необхідно, щоб співробітники організації-донора повірили в реальність вашого внеску, навіть якщо він дещо перебільшений. Розуміння, що ви мудрі й не жадібні, тобто ви не

скупитися на власний внесок, зробити прихильнішим їх ставлення до вашого проєкту. У більшості донорських організацій існують неписані правила з приводу співвідношення внесків сторін (як уже вказувалось, це не менше 10% внеску організації-здобувача від загальної суми проєкту).

3. Розглянемо також таке важливе питання, як відсоткове співвідношення витрат на різні види видатків усередині проєкту. Переважна більшість донорів мають щодо цього свої чіткі правила, які дуже рідко вказуються в описах і вимогах.

1) Адміністративні видатки (зарплата персоналу, витрати на зв'язок тощо) не повинні перевищувати 15-20% від загальної суми проєкту.

2) Техніка, яка буде придбана для реалізації проєкту і яка згодом залишиться у користуванні вашої організації, має бути тільки та, яка безумовно необхідна для реалізації проєкту. Гарним тоном вважається використання техніки від проєктів, що були виконані раніше (якщо виконаний проєкт її вже не потребує). Приховування техніки та матеріальних активів, які є у розпорядженні вашої організації, навпаки, негативно впливає на оцінку експертів.

3) При визначенні вартості проєкту бажано розрахувати, яка сума буде витрачена на одного бенефіціара (людину або організацію). Якщо бюджет вашого проєкту складає 22 тис. грн і в результаті його здійснення буде, наприклад, підготовлено на семінарі-тренінгу 22 людини (22 керівники творчих гуртків), то це означає, що ви витратили на одну людину 1 тисячу гривень.

Це може викликати певні запитання у експертів щодо раціональності використання бюджету. Але ми повинні розуміти, що витрати мають відповідати поставленій меті. Тобто, якщо ви проводите тренінги з основ лідерства, то такі витрати завищені. Але якщо ваша організація підвищує кваліфікацію фахівців по роботі з дітьми з інвалідністю, то такі витрати можуть бути замалими і, навпаки, можуть вказувати на низький рівень тренерів.

Якщо проєкт має досить велику кількість бенефіціарів, то прагніть оптимізувати витрати й логістику, оскільки одним із критеріїв для обрання переможця конкурсу може бути менша вартість у розрахунку на 1 особу.

4) Сума, позначена вами як непрямі видатки, не повинна бути більше 7%, максимум — 10%.

5) Гарним тоном вважається демонстрація того, наскільки ретельно й ощадливо ви ставитеся до коштів донора. Зробити це можна, представивши, зокрема, порівняльну таблицю цін або вартостей робіт у різних виконавців. Приміром, видання брошури при заданому тиражі у виконавця X коштує 1000, у виконавця Y — 2000, а у виконавця Z — 900, при практично однаковій якості та термінах виконання робіт. Ваш вибір — підрядник Z. Вся ваша інформація повинна бути коректною. Додайте скріншоти з сайтів виконавців з указаними цінами. Вказуйте номери телефонів контактних осіб виконавців.

6) Бюджет у жодному разі не повинен бути штучно роздутим або містити в собі пункти, які не належать прямо до виконання одного з видів робіт, відповідно до поставленої мети (див. вище).

ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ ПРОЄКТУ

Незважаючи на те, що цей розділ проєктної заявки — лише прогноз можливого впливу реалізації проєкту на вирішення проблеми, саме він може серйозно вплинути на прийняття рішення щодо підтримки проєкту. Адже саме тут у експертів є можливість оцінити різні показники діяльності за проєктом: охоплення цільової групи, кількість заходів та їх типи, а також «побачити» ефект для всіх бенефіціарів.

Також на цьому етапі вже можна порівняти ресурси, що витрачаються на реалізацію проєкту, й очікуваний ефект.

Важливо пам'ятати, що цей розділ може показати, наскільки об'єктивно ви оцінюєте свої можливості — чи не видаєте ви бажане за дійсне!

Фактично зазначені у цьому розділі дані є основою для змістовного звіту за проєктом, де будуть порівнюватися прогнозні й фактично досягнуті показники.

Розділ «Очікувані результати» також використовується для оцінки (моніторингу) реалізації проєкту після його завершення.

Очікувані результати завжди повинні відповідати цілям і завданням проєкту.

Це означає, що:

- кожне завдання обов'язково повинне знайти своє відображення у результатах;

- результат не може виникнути «з повітря».

Як правило, кількість пунктів у розділах «завдання» і «очікувані результати» має бути приблизно рівним. Однак, цілком припустимі і такі ситуації, як на рис. 15.



Рис. 15. Співвідношення між «Завданнями» та «Результатами»

«Очікувані результати» можна розподілити на три групи:

1. Безпосередні результати (*Outputs*) – продукти, які мають бути отримані власне в результаті реалізації заходів проєкту.

Ці результати варто розписувати як чіткий перелік фактів, що точно відповідають поставленим завданням і основній меті проєкту.

У підсумковому звіті ви маєте продемонструвати ці результати у вигляді додатків до звіту (зразки поліграфічної продукції, фотографії із заходів, відомості учасників, анкети зворотного зв'язку тощо).

2. Наслідки (*Outcomes*) – короткострокові результати, які є логічним підсумком комбінації безпосередніх результатів.

3. Довгостроковий ефект (*Impact*) – це свого роду прогноз на майбутнє, той вплив, який буде відчуватися в суспільстві після закінчення проєкту.

Бажано, щоб усі результати мали кількісні або якісні показники.

Кількісний результат (що буде зроблено?) фіксує кількість послуг, які планується надати, учасників заходів, одержувачів конкретної допомоги, кількість випущених книг тощо.

Якісний результат (що зміниться?) повинен відображати позитивні зміни, які відбудуться в результаті проведення заходів, надання послуг та ін. Спробуйте відповісти, наскільки краще/більше/менше/сильніше тощо стане після реалізації вашого проєкту.

Краще навести кілька гарних і конкретних результатів, ніж багато неясних і розпливчастих.

Якщо при описі проблеми ви вказали дані, які характеризують стан справ «до проєкту», то ви можете продемонструвати, яким чином ситуація має змінитися на краще завдяки реалізації саме вашого проєкту.

Умовно формулу написання очікуваних результатів можна представити таким чином (рис. 16):



Рис. 16. Формула написання очікуваних результатів проєкту

Пам'ятайте, що, плануючи короткострокові та довгострокові результати проєкту, треба передбачити, яким чином можна проконтролювати їх досягнення. Тобто вам необхідно буде описати механізми оцінки результатів.

Заявка, що буде містити план оцінки ефективності проєкту та механізм оцінки його результатів, свідчитиме про те, що ваша організація професійно і відповідально буде ставитись до виконання запропонованого проєкту.

Загальна ефективність проєкту складається з декількох складових, головними серед яких є — економічність (міра прояву господарності) і результативність (міра змістовності проведених заходів). Вимірювання економічності відбувається шляхом співставлення витрат і отриманих продуктів. Результативність вимірю-

ється рівнем того, наскільки заплановані результати проекту були досягнуті, наскільки вони є стабільними, а також, як вони впливають на оточення.

Таблиця 13

Приклади формулювання очікуваних результатів (продуктів) проекту

Дієслово в минулому часі	Захід або продукція	Цільова аудиторія заходу	Часові характеристики
Проведено	інформаційну кампанію щодо використання культурно-креативних індустрій для розвитку громади	серед представників цільової аудиторії	(вересень-листопад 2020 р.)
Проведено	10 тренінгів з комунікації	для 30 лідерів громадських об'єднань регіону, що працюють у сфері патріотичного виховання молоді	(3 квартал 2020 р.)
Видано та розповсюджено	інформаційну пам'ятку щодо попередження поширення COVID-19	серед учнів старших класів 5 пілотних шкіл Шевченківського району	(1 етап реалізації проекту)
Проведено	фестиваль вуличних культур у м. Харкові	за участі 500 учасників з усіх регіонів України	(вересень 2020 року)
Підготовлено	60 гідів-екскурсоводів	з 15 пілотних громад Харківської, Луганської та Донецької областей	(протягом реалізації проекту)

Таблиця 14

Оцінка результатів проекту

	Короткострокові або довгострокові результати	Інструменти оцінки	Показники досягнення
Кількісні	30 лідерів громадських об'єднань Харківщини, що працюють у сфері креативних індустрій, отримали нові знання щодо бізнес-планування	<ul style="list-style-type: none"> Тестування знань Написання бізнес-планів 	<ul style="list-style-type: none"> Не менше 80% успішно пройшли тестування 80% учасників захистили власні бізнес-плани
Якісні	Рівень надання туристичних послуг на території Старосалтівської ОТГ підвищився	<ul style="list-style-type: none"> Експертні опитування серед клієнтів Відгуки на спеціалізованих інформаційних ресурсах 	<ul style="list-style-type: none"> Рівень задоволеності виріс на не менш ніж 10% Кількість позитивних відгуків виросла на не менш ніж 15%

ЖИТТЄЗДАТНІСТЬ ПРОЄКТУ

Сталий проєкт має бути корисним для цільових груп та кінцевих бенефіціарів і після свого закінчення. Такий проєкт, ймовірно, матиме відчутний вплив на цільові групи, а також мультиплікаційний ефект, що означає, що його можна легко копіювати та повторювати.

Фактично, у цьому розділі ви даєте опис того, що відбуватиметься з продуктами (надбаннями) проєкту після завершення його фінансування з боку донора.

Питання сталості є дуже важливим для донора, відповідно, його варто ретельно проаналізувати та презентувати у вашій заявці. При аналізі сталості слід узяти до уваги чотири базових аспекти:

Фінансова сталість стосується майбутнього фінансування діяльності та результатів проєкту. Жоден донор не прагне фінансувати вас постійно. Організація, яка вирішить підтримати ваш проєкт, хоче від самого початку мати гарантію того, що діяльність, яку ви розпочали, продовжиться і після закінчення проєкту (хоча деякі види діяльності, якщо за їхньою допомогою були успішно досягнуті цілі, можуть припинитися або значно змінитися у міру зміни ситуації).

Треба подумати (та представити це в заявці), як продукти та послуги проєкту будуть доступними не тільки протягом терміну реалізації проєкту, але і після того, як закінчиться фінансування проєкту.

Донори, зазвичай, бажають знати, звідки ви візьмете кошти по закінченню періоду надання гранту. Запевнень, що ви будете прагнути знайти нового донора, недостатньо. Ви повинні надати план, який переконав би донора, що ваша організація має (або одержить) достатньо коштів для продовження реалізації проєктних завдань після закінчення терміну гранту. Дійсно, якщо вже зараз ви обмежені в коштах, то що буде, коли ваш проєкт буде запущено? Може бути, що нинішнє фінансування не піде вам на користь, якщо наступного року вам буде потрібно запитувати ще більші суми, ніж у поточному.

Принаймні, можете спробувати описати заходи щодо рекламування та широкого поширення досягнутих проєктом результатів. Мета — переконати грантодавця в тому, що інформованість інших потенційних донорів і громад-

ськості про діяльність проєкту дозволить вам привернути їхню увагу на тому рівні, який дозволяє сподіватися, що надалі ідея буде підтримана кимось ще або, як мінімум, буде мати певний резонанс у суспільстві. Найчастіше цього виявляється цілком достатньо для грантодавця.

У протилежному випадку подумайте над відповідями на наведені нижче запитання.

✓ Які існують негрантові джерела фінансування діяльності по закінченню проєкту?

✓ Чи знайдуться місцеві приватні або державні установи, які будуть готові продовжити фінансування, якщо ваш проєкт виявиться успішним?

✓ Чи можете ви одержати письмове підтвердження такої готовності?

✓ Чи здатний сам проєкт отримати необхідні кошти, зокрема, за рахунок плати за послуги, що надаються в рамках проєкту, забезпечення клієнтів інформацією тощо?

✓ Чи готовий хто-небудь оплачувати за ваших клієнтів послуги, які надаються вами?

Інституційна сталість стосується того, як у подальшому функціонуватимуть структури, створені в ході реалізації проєкту. Дайте відповідь на запитання, які юридичні чи фізичні особи будуть власниками матеріальних або інтелектуальних продуктів, одержаних завдяки проєкту.

Політична сталість: Чи залежатимуть результати проєкту від зміни політичної ситуації?

Екологічна сталість стосується впливу проєкту на навколишнє середовище. Наприклад, у випадку інфраструктурного проєкту вам треба довести, що він жодним чином не зашкодить екології, а навпаки, — принесе користь.

РИЗИКИ

Чому так важливий цей розділ? Тому що в проєкті не все буде йти відповідно до плану. На здійснення проєкту і його здатність до саморегулювання будуть впливати зовнішні фактори, які самі виходять за контрольовані рамки проєкту.

Розробники проєкту мають зробити припущення про умови, які не підлягають їхньому контролю (ризикам). І забезпечення правильності цих припущень є одним з найбільш складних аспектів розробки проєкту. У повноцінній заявці повинно бути відображене ретельне опрацювання цього питання.

Одна з функцій розробників проєкту полягає у виявленні таких зовнішніх факторів і, по можливості, в урахуванні в плані реалізації проєкту механізмів, що дозволяють або працювати із цими факторами, або вести спостереження за їх впливом. Імовірність цих умов і значимість їхнього виконання мають бути представлені в загальній оцінці ступеня ризику проєкту. Деякі з них будуть мати вирішальне значення для успіху проєкту, інші ж будуть незначними.

Таблиця 15

Проєктні ризики

Види	Характеристика
Внутрішні організаційні ризики	Це ризики, пов'язані з невиконанням учасниками проєкту своїх обов'язків через недобросовісність, непрофесіоналізм, конфлікти у команді проєкту тощо
	Ризики, пов'язані з недостатньою кваліфікацією та низьким рівнем менеджменту
Технічні ризики	Це будь-які потенційні збої, які можуть перешкодити вам отримати результати тієї якості, яка задовольнить бенефіціарів. Вони пов'язані з можливими технічними або технологічними проблемами
Часові ризики	Це ризики, пов'язані з несвоєчасним отриманням кінцевого продукту
Ризики витрат	Ризики, пов'язані з можливістю того, що ви не укладетеся в бюджет
Форс-мажорні ризики	Ризики, пов'язані з обставинами, які важко передбачити: стихійні лиха, страйки тощо

ТИТУЛЬНИЙ АРКУШ

Титульний аркуш служить візитною карткою вашої проєктної заявки. Більшість організацій-грантодавців мають типову форму, яку вам необхідно просто акуратно заповнити. Найчастіше титульний аркуш містить такі пункти:

Назва проєкту — має бути короткою (не більше 10-12 слів), передавати головну ідею проєкту і бути «помітною», щоб відразу привернути увагу. Назва може бути досить загальною або може містити підзаголовок.

Наприклад, «*Діти вулиці*», або, наприклад, з підзаголовком:

«*Діти вулиці. Апробація нових методик соціалізації бездоглядних підлітків*».

Не радимо використовувати у назві проєкту гру слів та яскраві епітети, бо такі вирази інколи важко перекласти англійською мовою. А в багатьох випадках вам доведеться перекладати проєктну заявку.

Організація-заявник — повна та скорочена назва організації, яка подає проєкт, код ЄДРПОУ, юридична та фактична адреси, телефон, електронна пошта, банківські реквізити (номер розрахункового рахунку у форматі IBAN). Якщо організація має свій сайт або офіційну сторінку в соціальних мережах — вкажіть їх. Проте у цьому випадку ви повинні бути впевнені, що коли представники донора відвідають їх, вони побачать там актуальну інформацію, а не «новини» трирічної давнини.

Організації-партнери — державні, комунальні установи або неурядові організації, які братимуть участь у виконанні проєкту, їх повне найменування та адреси. Зрозуміло, що вказувати організації-партнери у проєкті ви маєте право лише за попередньою домовленістю та за згодою їх керівників. У цьому випадку доцільно додати до заявки листи-підтвердження від цих організацій.

Керівник проєкту — вказуються П. І. Б., звання, посада в організації, поштова адреса, телефони, електронна пошта тощо. Саме із цією людиною буде зв'язуватися донор, якщо йому буде потрібна додаткова інформація. Керівник відповідає за виконання проєкту, несе відповідальність перед донором за ефективність витрачання коштів.

Саме із цією людиною будуть зв'язуватися представники донора, якщо буде потрібна додаткова інформація. Він/вона мають володіти необхідними навичками та мати релевантний досвід для виконання проєкту.

Майже кожний донор вимагає також резюме керівника проєкту як один з додатків до аплікаційної форми.

До речі, *pupsik@ukr.net*, *krasavitsa@gmail.com* — мати таку адресу, звичайно,

приємно, але це не характеризує керівника проєкту як ділову людину. Ця дрібниця може завадити вашій організації перемогти у конкурсі.

Керівник організації — якщо керівник проєкту не є одночасно й керівником організації-виконавця, то доцільно вказати П. І. Б. та контакти керівника організації.

Але за правилами багатьох донорів керівник організації не може бути й керівником проєкту!

Географія проєкту — вказується територія, де буде здійснюватися реалізація проєкту: село, селище, місто, район, область, кілька областей тощо.

Термін виконання проєкту — обчислюється в місяцях і зазвичай становить не більше одного року.

Вартість проєкту — тут зазначається необхідний обсяг фінансування на весь термін або на перший рік виконання проєкту (в якій валюті складати бюджет, зазвичай указує донор). Крім того, потрібно вказати повну вартість проєкту (включаючи ваш власний внесок і кошти, отримані з інших джерел, не заборонених законодавством України).

АНОТАЦІЯ/РЕЗЮМЕ ПРОЄКТУ

На окремій сторінці аплікаційної форми може бути залишене спеціальне місце для резюме проєкту. Резюме проєкту часто називають *Анотацією*.

Анотація — короткий виклад основної суті проєкту. Рекомендований обсяг:

- для скороченої заявки (концепції проєкту) — 1 абзац (до 10 рядків);
- для повної заявки — 1 сторінка.

Це одна з найважливіших частин заявки. Більшість експертів спочатку читають лише анотацію. Враження від анотації впливає на загальну оцінку проєкту. Тому анотація повинна бути максимально ясною, стислою, конкретною та виразною.

Анотація — це шанс переконати донора у вагомості та привабливості проєкту. Експерти повинні точно зрозуміти, чого ви прагнете. Саме тут слід репрезентувати проєкт і дати відповіді на умовні запитання: хто, що, коли, де, чому і яким чином?

Анотація повинна включати принаймні одне речення:

- про організацію-заявника і про її колишні досягнення (*хто буде виконувати проєкт?*);
- про термін виконання і територію проєкту (*коли і де буде виконуватись проєкт?*);
- про проблему (*чому потрібен цей проєкт?*);
- про мету і завдання проєкту (*що вийде в результаті?*);
- про методи та ресурси (*як буде виконуватися проєкт?*);
- про повну вартість проєкту, власний внесок заявника та запитувану від донора суму (*скільки потрібно грошей?*).

Пишіть анотацію в останню чергу, коли всі інші розділи проєктної заявки вже написані. Це дозволить охарактеризувати ваш проєкт із максимальною чіткістю.

ДОДАТКИ

Умовами грантових конкурсів найчастіше передбачений перелік необхідних додатків, також майже завжди є можливість надання додатків за бажанням аплікатора.

Це — гарна можливість показати донору свою спроможність виконати цілі проєкту, виділити свій проєкт з-поміж інших.

Якщо конкурсна заявка передбачає обов'язковий перелік додатків (наприклад, листи підтримки профільних установ) — цю вимогу не можна ігнорувати, оскільки ваш проєкт може бути виключений із розгляду з технічних причин. Такі умови донори зазвичай указують, коли досягнення цілей проєкту, на думку експертів у даній сфері, неможливе без координації та співпраці із профільними організаціями.

До додатків зазвичай належать три типи документів:

- 1) відомості про організацію (обов'язково);

- 2) відомості про виконавців (обов'язково);
- 3) додаткові матеріали (бажано).

Відомості про організацію

У додатках ви повинні підкріпити вашу надійність і здатність реалізувати проєкт, а також пояснити, чому саме ваша організація заслуговує на підтримку та вибір грантодавця.

Заявник на отримання гранту, як правило, оцінюється за такими критеріями: склад команди, досвід заявника та членів команди у сфері, в якій передбачається реалізація проєкту. Враховується, зокрема, наступне:

1) Чи має організація досвід з реалізації проєктів у цілому, проєктів аналогічного плану і досвід роботи з цільовою групою? Якщо у неї ще немає подібного досвіду роботи, то в чому полягає її мотивація, на чому базується її переконання, що свій проєкт вона зможе – таки здійснити?

2) Яким чином даний проєкт базується на попередніх досягненнях, проєктах чи заходах організації?

Що ви можете повідомити про себе в інформації про організацію:

- місія, цілі та завдання вашої організації;
- скільки часу ви існуєте, як розбудовувалися, наскільки значні ваші фінансові, матеріальні та кадрові ресурси;
- унікальність вашої організації (факти типу того, що ви були першими у країні або регіоні, хто почав працювати в цій галузі);
- ваші головні партнери;
- деякі ваші найбільш значні досягнення;
- ваші успіхи у проєктах, подібних запропонованому;
- фінансова підтримка, яку ваша організація вже отримувала з інших джерел (крім донора, до якого ви звертаєтесь).

Вам належить надати максимально можливий повний опис «літопису успіхів і перемог» вашої організації. Відомості мають бути складені в «західному» варіанті виконання, тобто від нинішнього стану в зворотному напрямку — до процесу створення організації. Добре, якщо ви надасте список організацій-донорів, з якими ви вже співпрацювали, список виконаних проєктів і дати

їхньої реалізації. У тому випадку, якщо попередні проєкти тематично лежали зовсім в іншому руслі, ніж нинішній, тоді вносити їх до зазначеного списку необов'язково.

Варто додати кілька зразків вашої попередньої діяльності (брошури, відгуки у ЗМІ, листи від вдячних бенефіціарів тощо).

Листи підтримки, або рекомендації, повинні бути написані у довільній формі компетентними щодо теми проєкту особами та містити обґрунтування необхідності фінансування вашого проєкту, його короткий опис, а також показувати грантодавцю, наскільки важливий пропонований проєкт, і давати характеристику керівника проєкту як особи, що здатна реалізувати завдання проєкту. Наприкінці листа вказуються адреса і телефон особи, яка рекомендує.

Корисно мати кілька листів підтримки від попередніх донорів, ваших організацій-партнерів, органів влади тощо. Зверніть увагу, що установи, які надають листи підтримки, мають опікуватись тими ж питаннями, яким присвячений ваш проєкт. Трьох — п'яти листів від установ різного підпорядкування цілком достатньо для розуміння експертами рівня вашої компетентності у заявлених цілях.

Якщо у своєму проєкті ви згадали про інші організації, які будуть вам сприяти в реалізації проєкту або надавати якусь технічну, матеріальну, моральну, фінансову й іншу допомогу, то вам необхідно надати на офіційному бланку цієї організації відповідну довідку. У ній організація повинна повідомити, що вона дійсно ознайомена з проєктом, вважає його актуальним і виділяє виконавцям проєкту конкретні кошти або надає іншу допомогу. Такий лист підписується керівником організації, її головним бухгалтером і візується круглою печаткою організації.

Відомості про виконавців

До проєкту варто додавати список його безпосередніх виконавців. Бажано, щоб керівник (менеджер) проєкту, бухгалтер і асистент були членами вашої організації. Практично всіх інших (консультантів, фахівців, лекторів тощо) ви можете залучати з інших організацій.

Добре, якщо серед осіб, залучених до участі у вашому проєкті, будуть відомі

особистості — фахівці в якихось питаннях або люди, яких з позитивної сторони знають в організації-донорі.

Додаткові матеріали

Якщо організація-донор дозволяє прикласти до проєкту якісь додаткові матеріали (можуть бути обмеження за обсягом додатків у електронному або друкованому вигляді) — виберіть краще з наявного і додайте (листи подяки від органів влади або організацій-бенефіціарів або інше).

Якщо організація-донор не передбачає розгляду додаткових матеріалів від здобувачів — все одно додайте наявне! Тільки матеріали повинні бути дуже якісними.

Прийнятними додатками є:

1. Фотоколаж або посилання на відео із заходів, схожих за тематикою вашого проєкту. Наприклад, якщо ваш проєкт спрямований на допомогу дітям з обмеженими можливостями, то фото з інших ваших заходів для таких дітей покаже експертам, що ви маєте доступ до цієї цільової аудиторії. Зменшуйте розмір фотографій до 300 Кб, оскільки пошта для конкурсних заяв рідко приймає листи більше 4-5 Мб.

2. Копії з газет, принтскріни статей або перелік інтернет-посилань на новини про проведені вами заходи подібної тематики, ваші інтерв'ю або участь у тематичних програмах.

Перелік інтернет-посилань має бути у форматі, що дозволяє копіювати посилання. Це можливо зробити у вигляді таблиці, коли навпроти посилання є короткий коментар про захід, зміст, час проведення.

Спробуйте оцінити з точки зору даного донора вагомість тих або інших матеріалів. Чи не призведе якийсь додаток до зниження позитивного враження від вашої заявки (наприклад, лист підтримки від чиновника, який відомий своєю корупціогенністю)?

СТИЛЬ НАПИСАННЯ

Пишіть простою і доступною мовою, правдиво, з натхненням, але без перебільшення. Особливі деталі, конкретні приклади і доречні статистичні дані допоможуть вам висловити свою думку більш влучно.

Стиль вашого викладу повинен бути впевненим. Наприклад, замість того щоб написати «ми хотіли б...» або «наш проєкт, можливо, дозволить...», напишіть «ми зробимо...» і «проєкт дозволить...».

Пам'ятайте, що ваша заявка має бути такою, щоб її було приємно і зручно читати, тому:

- не користуйтеся дуже дрібним шрифтом;
- пронумеруйте сторінки;
- використовуйте таблиці, схеми і статистику тільки там, де це необхідно;
- не робіть велику кількість додатків, прес-релізів, резюме;
- не завантажуйте текст великою кількістю термінів, проте, якщо вони необхідні, зробіть коментарі з поясненнями. Майте на увазі, що співробітникам донора доводиться аналізувати заявки в різних галузях;
- не включайте громіздких пропозицій, намагайтеся писати просто і доступно;
- пишіть ваш проєкт від імені тих, хто безпосередньо отримає користь від його реалізації, акцентуйте увагу на їхніх потребах і на тому, якого ефекту досягне ваш проєкт.

Склавши чернетку своєї заявки, відредагуйте її, приділяючи особливу увагу стислості, ясності й точності. Перевірте, чи несе надана вами інформація заплановане вами інформативне навантаження? Для вирішення цього завдання скористайтеся такими контрольними запитаннями:

- ✓ Чи відповідає структура вашого тексту структурі, описаній в цьому посібнику?
- ✓ Чи є у заявці вся необхідна для донора інформація?

- ✓ Чи виключена з основного тексту і додатків непотрібна інформація?
- ✓ Чи має заявка зрозумілу й логічну структуру?

(Проблема + методи + ресурси + допомога донора = рішення.)

При другому читанні чернетки акцентуйте свою увагу на такому:

1. Перевірте, чи обрані вами адекватні слова і вирази, відповівши на такі запитання:

✓ Чи не зловживаєте ви занадто специфічними, важкими для розуміння термінами?

✓ Чи передають слова і фрази вашу особисту впевненість в успішній реалізації проєкту?

✓ Чи можете ви замінити загальні слова виразами, що несуть більш конкретне і точне значення?

2. Перевірте орфографію, пунктуацію і граматику.

Якщо ваша заявка пишеться іноземною мовою, зверніться за допомогою до носія цієї мови.

Після завершення чистового варіанту відкладіть вашу заявку і поверніться до неї через кілька днів. За цей час на зміну емоційності автора прийде критичне сприйняття стороннього спостерігача, що допоможе вам удосконалити вашу заявку. Нехай її прочитає людина, до чийої думки ви ставитеся з повагою. Ви можете попросити свого «рецензента» оцінити заявку, використовуючи список оціночних критеріїв, наведений нижче.

Як повинна виглядати заявка

Проаналізуйте матеріали (наприклад, річний звіт) самого донора. Зверніть увагу на графічне оформлення, обрані шрифти, розміри та величину незаповнених текстом просторів, заголовки та інше.

Складіть свою заявку відповідно до графічних смаків донора. Графічне неприйняття вашої заявки (якщо вона складена недбало та без урахування

вищевказаних особливостей) може викликати труднощі й при читанні тексту. Вдале оформлення може додати вам балів.

Скріплення заявки. Заявки обсягом не більше 30 сторінок можна скріплювати за допомогою скоб. Для заявок більшого обсягу рекомендуємо використовувати спіральне плетіння.

Жирний шрифт. Використовуйте його, якщо вам потрібно виділити слово або важливу думку. Слова, виділені жирним шрифтом, легше сприймаються, ніж підкреслені або написані курсивом.

Графіки. Якщо ви використовуєте графіки, креслення тощо, намагайтеся робити їх більше простими. Складні «конструкції» практично не сприймаються. Експерти не прагнуть витратити свій час на розбирання хитросплетінь ваших надскладних схем.

Заголовки. Головні заголовки повинні завжди перебувати на початку сторінки. Намагайтеся не розміщати великих заголовків у нижній частині сторінки. Жоден заголовок не повинен потрапити на останній рядок сторінки. Визначте для себе три рівні заголовків: невпорядковане розмаїття в оформленні заголовків може заплутати читача і зруйнувати структуру вашої заявки.

Списки, перерахування. Перерахування по пунктах (1, 2, 3...; a), b), c)... тощо) вживається в тих випадках, коли мова йде:

- про заходи в їхній послідовності;
- про цілі та завдання;
- про матеріали та устаткування;
- про висновки;
- про комплекс ідей;
- про рекомендації.

Складайте перерахування з п'яти — дев'яти пунктів. Не залишайте останній пункт без крапки. Зверніть увагу: якщо ви пишете англійською, то кожен новий пункт у будь-якому перерахуванні повинен починатися з великої літери. Використовуйте інші знаки-маркери (дефіси, крапки, зірочки тощо) для графічного виділення кожного нового пункту, якщо хочете обійтися без класичних цифр і букв. Але використовуйте у заявці лише один вид маркерів.

Підсумковий самоконтроль

Тепер, коли ви двічі відредагували заявку і внесли до неї виправлення, зазначені вище, вам належить оцінити її конкурентоспроможність. У нижченаведеній таблиці перераховуються ті вимоги до заявок, які забезпечують їм успіх. Інакше кажучи, якщо у вашій заявці відсутня хоча б одна з перерахованих особливостей з контрольного списку, заявку необхідно змінити так, щоб вона відповідала цим вимогам. Ці вимоги можна розділити на три категорії:

- відповідність заявки інтересам донора;
- наявність у заявці всіх необхідних компонентів;
- її загальний стиль.

Попросіть об'єктивно оцінити відповідність заявки цим трьом пунктам будь-яку компетентну людину, яка не брала участі в її написанні. Порівняйте результати перевірки.

ЗВІТУВАННЯ ЗА ГРАНТОВИМИ ПРОЄКТАМИ

Підготовка та подання звітів є важливою частиною будь-якого проєкту. Зазвичай, таких звітів має бути два:

1. **Змістовний звіт**, у якому ви надаєте опис того, які саме заходи були виконані в рамках проєкту, чого ви досягли завдяки їм, скільки представників цільової аудиторії взяли участь у вашому проєкті, чи змогли ви виконати завдання проєкту тощо.
2. **Фінансовий звіт**, де ви звітуєте, на що були витрачені кошти, надані донорами.

Таблиця 16

Карта самостійного контролю відповідності заявки умовам конкурсу

№	Критерії	Так/Ні
1. Географія конкурсу		
a.	Проєкт буде реалізовано на території, що відповідає умовам конкурсу?	
b.	Організація-заявник зареєстрована на території, що відповідає умовам конкурсу	
2. Пріоритети конкурсу (напрями фінансування)		
a.	Ідея проєкту відповідає хоча б одному з напрямів (пріоритетів) конкурсу	
3. Терміни подання заявки		
a.	Заявка подається через електронну онлайн-систему <i>(контроль подання не в останній день!)</i>	
b.	Заявка подається через електронну пошту <i>(контроль підтвердження про отримання)</i>	
c.	Заявка подається у паперовому вигляді <i>(контроль поштового штемпеля та/або надходження заявки до донора)</i>	
4. Тип отримувача гранту		
a.	Заявник відповідає типу заявника, вказаному в умовах конкурсу <i>(НУО / КУ / тощо, інші обмеження)</i>	
5. Розмір гранту		
a.	Сума, що запитується, не більше максимально передбаченої умовами конкурсу	
b.	Сума, що запитується, не менше мінімально передбаченої умовами конкурсу	
c.	Сума, що запитується, відповідає рекомендованій донором <i>(якщо ні – наявність обґрунтування у проєктній заявці)</i>	
6. Розмір власного внеску		
a.	Мінімальний розмір власного внеску організації відповідає вимогам	
b.	Внесок буде підтверджено фінансовими операціями, гарантійними листами тощо <i>(якщо вимагає донор)</i>	
7. Термін реалізації проєкту		
a.	Термін реалізації проєкту не менший, ніж вказаний донором	
b.	Термін реалізації проєкту не більший, ніж вказаний донором	
c.	Дата початку проєкту відповідає умовам конкурсу	
d.	Дата закінчення проєкту відповідає умовам конкурсу	
8. Види діяльності, які фінансуються		
a.	У бюджеті відсутні статті витрати, прямо заборонені донором	
9. Додатки		
a.	Усі обов'язкові документи, які вимагаються, надані	

Таблиця підсумкового самоконтролю проєктної заявки

Критерії	Характеристики	Так/Ні
1. Відповідність інтересам донора		
<i>Особливі інтереси донора</i>	Проєкт відповідає стандартам гендерної рівності і не допускає жодних видів дискримінації (наприклад, щодо людей з інвалідністю)	
<i>Обмеження</i>	Проєкт буде реалізований в інтересах саме тієї соціальної групи, саме в тих цілях і з використанням саме тих ресурсів, яким віддає перевагу грантодавець	
2. Необхідні компоненти		
<i>Супровідний лист</i>	Адресований конкретним людям	
<i>Титульний аркуш</i>	Заповнений за встановленою формою	
<i>Анотація</i>	Дає ясний і короткий опис проєктної заявки	
<i>Вступ</i>		
<i>Опис проблеми (обґрунтування проєкту)</i>	Проблема представляється дійсно серйозною, вимагає невідкладного вирішення, що підтверджується конкретними наведеними фактами та цифрами	
	Ваша організація здатна успішно здійснити проєкт	
<i>Мета проєкту</i>	Мета проєкту досяжна, відповідає описаній проблемі	
<i>Завдання</i>	Відповідають меті, сформульовані за принципом SMART	
<i>Методи вирішення проблеми</i>	Ідея проєкту оригінальна та інноваційна, враховано участь у проєкті місцевої громадськості (зацікавлених сторін, у тому числі бенефіціарів)	
<i>Цільова аудиторія</i>	Чітко сформульована. Проєкт відповідає потребам визначеної цільової аудиторії	
<i>План реалізації</i>	План заходів є зрозумілим і здійсненним; графік реалізації проєкту чіткий і логічний	
<i>Комунікативна стратегія</i>	У проєкті забезпечені інструменти для популяризації проєкту та його результатів	
<i>Результати проєкту</i>	У заявці обумовлюється, за якими критеріями та за допомогою яких інструментів будуть оцінені досягнуті результати	
<i>Життєздатність проєкту</i>	У проєкті передбачається, що позитивні зміни, досягнуті завдяки проєкту, будуть поширюватися. У заявці пояснюється, яким чином буде відбуватися фінансування проєкту в майбутньому	
<i>Ризики проєкту</i>	Сформульовано найбільш вірогідні зовнішні фактори, які можуть вплинути на успішність реалізації проєкту, та передбачено заходи щодо їх попередження/мінімізації	

Критерії	Характеристики	Так/Ні
<i>Бюджет</i>	Запропонований бюджет є чітким і детальним, запропоновані витрати насправді необхідні для реалізації проєкту	
	<i>Всі арифметичні розрахунки</i> зроблено правильно	
	Загальна вартість відповідає масштабам проєкту, видатки не завищено	
	Всі незрозумілі пункти бюджету супроводжуються <i>поясненнями</i>	
3. Загальний стиль		
<i>Труднощі</i>	Заявка написана доступною мовою, всі специфічні терміни роз'яснені	
<i>Обсяг</i>	Обсяг заявки відповідає обсягу інформації, закладеної в ній. У заявці немає зайвих фраз і розділів. Точно дотримано рекомендованої кількості сторінок	
<i>«Кістяк проєкту»</i>	Збережено логічний зв'язок: проблема – мета – завдання – план реалізації – бюджет – очікувані результати	
<i>Формат</i>	Формат заявки відповідає вимогам донора	
<i>Зовнішній вигляд</i>	Абзаци невеликі, заголовки та підзаголовки зрозумілі, текст набраний акуратно	
<i>Помилки</i>	У тексті відсутні граматичні, орфографічні та пунктуаційні помилки	

Існує певне упередження щодо «більшої важливості» другого типу перед першим: мовляв, змістовне звітування у порівнянні з фінансовим – просто формальність, що не несе великого навантаження. Однак, це не відповідає дійсності – обидва звіти важливі у комплексі та не можуть розглядатися один без одного. Простіше кажучи, припустимо, що ви використали кошти у відповідності до бюджету та правил донора. Однак при цьому ви не змогли виконати поставлені завдання, відвідуваність ваших заходів була дуже низькою, що не дозволяє говорити ані про значний вплив проєкту, ані про раціональне використання коштів.

Необхідно окремо зауважити, що звітування за проєктом може бути проміжним та фінальним.

Проміжне звітування, тобто надання проміжних звітів, зокрема, відповідно до часових періодів (щомісяця, щокварталу) або за умови виконання якогось із показників (досягнення 80 % витрат за проєктом, реалізація певних змістовних етапів). Зазвичай, проміжний звіт надає

змогу донору проводити проміжний моніторинг проектної діяльності, що дозволяє переконатися в тому, що виконавцем був обраний вірний підхід і темп реалізації проєкту. Форма проміжного звіту, насамперед для зручності її обробки, є полегшеною версією фінального розгорнутого звіту.

Проміжні звіти не слід недооцінювати, оскільки від їхнього надання часто залежить одержання наступного траншу фінансових коштів (*payment*) для вашого проєкту. Якщо ви затримаєте звіт, то потрібні вам кошти теж прийдуть із запізненням.

Необхідність проміжного звітування визначається донорською організацією. Як правило, для невеликих за обсягом або терміном проєктів воно відсутнє.

Опирайтеся на проміжні звіти, але не копіюйте їх дослівно. Деякі з питань уже докладно відображені в проміжних звітах, і не слід їх повторювати повністю. Краще відзначте, як вирішувалися (якщо вирішувалися) проблеми або несподівані ситуації, що виникли, лише окреслені в проміжних звітах, тобто відхилення від первісного плану.

Будьте лаконічними (кому цікаво читати десятки сторінок нудного тексту?), але не скорочуйте текст звіту на шкоду конструктивності і правильному розумінню. Занадто короткий, схематичний звіт, у якому важко орієнтуватися, не дозволяє побачити загальну картину проєкту. Це так же шкодить справі, як і довгий, нудний, заплутаний текст.

Типова структура змістовного звіту

- Організація-реципієнт;
- назва проєкту;
- територія дії проєкту;
- період дії проєкту;
- загальний бюджет проєкту;
- період, за який здійснюється звітування;
- дата складання звіту.

Змістовний звіт подається за формою, визначеною донорською організацією, та, як правило, включає у себе наступні елементи:

Аналіз залучення цільової аудиторії (кількісний та якісний).

Цей пункт є одним з основних показників, які дозволяють оцінити якість виконання проєкту. Тут ви маєте вказати наступне: хто саме, у якій кількості (інколи — в який спосіб) був долучений до проєкту та/або став його бенефіціаром.

При аналізі того, наскільки ви змогли виконати поставлені у проєктній заявці завдання (розділ «Цільова аудиторія»), ви маєте точно проаналізувати списки учасників та врахувати можливі наслідки.

Якщо вам не вдалося залучити необхідну кількість учасників з певної групи цільової аудиторії, то ви маєте пояснити, чому так сталося.

Пам'ятайте, що такі ситуації трапляються досить часто, тож щодо них потрібно просто навести логічне пояснення!

Інформація щодо окремих заходів у рамках проєкту (дата і місце проведення, учасники, результати заходів та їх вплив на досягнення загальної мети проєкту).

Те, наскільки детально треба описувати кожний захід, залежить насамперед від позиції донора (а також від структури проєкту).

У будь-якому випадку ви повинні бути готові надати детальну інформацію про основні види активностей за проєктами (наприклад, список учасників тренінгів, отримувачів психосоціальної допомоги тощо).

У більшості випадків донори також очікуватимуть, що ви надасте розгорнутий коментар щодо того, яким чином той чи інший захід (комплекс заходів) вплинув на досягнення мети проєкту в цілому.

Безпосередні результати реалізації проєкту (короткострокові та довгострокові).

У звіті потрібно дати пояснення всім невідповідностям між запланованими та підсумковими фактичними величинами.

Невідповідності — це будь-які відхилення від планових результатів роботи. Невідповідності можуть бути як позитивними (виконання роботи раніше

графіка), так і негативними. Дуже важливо пояснити і позитивні, і негативні підсумки, тому що потрібно, щоб причини всіх успіхів і невдач були зрозумілими.

Опис викликів (ускладнень), з якими ви стикнулися протягом реалізації проєкту, та яким чином вам удалося їх подолати.

Саме тут вам слід вказати ті проблеми, які вам довелося вирішувати протягом реалізації проєкту.

Слід зауважити, що реалізація майже будь-якого проєкту пов'язана і з ліквідацією ускладнень, що не були враховані на стадії розробки заявки. І той факт, що не все вдалося реалізувати в повному обсязі, не є критичним (ця ситуація, зокрема, може бути викликана обставинами, незалежними від вас).

Укажіть, які уроки ви отримали від реалізації проєкту.

Сталість проєкту

Яким чином будуть використовуватися результати (напрацювання) проєкту в подальшому та чи планується розвиток проєкту.

Фінансовий звіт

Обов'язковим елементом будь-якого фінансового звіту є список витрат з поясненнями щодо цільового використання коштів.

Як правило, до нього додаються:

- копії первинних бухгалтерських документів (рахунки-фактури, договори, акти виконаних робіт, видаткові накладні, платіжні доручення, чеки або квитанції про сплату за готівковий розрахунок, авансові звіти тощо);
- виписки з реєстру платежів за період реалізації проєкту, які надаються банком;
- списки учасників з підписами;
- програми заходів, що можуть підтвердити тривалість заходу та наявність перерв на харчування;
- якщо мали місце перевезення учасників проєкту – «шляхові листи», списки тих, кого перевозили;
- якщо за умовами донорів мали відбуватися тендери чи інші спеціальні процедури закупівлі товарів/послуг – копії поданих пропозицій та протоколів засідання комісій.

Додаткові вимоги до звітів

Окрім безпосереднього опису змісту виконаних за проєктом робіт, донор може запросити надання інших підтверджуючих документів:

- фотографій із заходів, які б демонстрували, що саме і де відбувалося, скільки людей брали участь у заходах тощо;
- копії списків учасників заходів із підписами та контактними даними;
- посилання на публікації у ЗМІ (копії друкованих видань);
- листи від партнерів, що можуть підтвердити повне виконання взятих зобов'язань;
- примірники друкованої або іншої продукції;
- анкети зворотного зв'язку (feedback учасників).

Зазвичай, усі умови щодо звітування чітко визначені в документах донорів, але ви маєте розуміти, що списки учасників та, наприклад, фото є обов'язковим елементом будь-якого звіту.

УКРАЇНСЬКІ НАРОДНІ ПРОМИСЛИ

Традиційні промисли і ремесла є невід'ємною частиною культури та побуту українського народу. З одного боку, вони пов'язані із матеріальною культурою, тобто господарством та освоєнням природних ресурсів, а з іншого — є частиною духовної культури народу, оскільки відображають народну творчість.

Традиційні промисли та ремесла разом із галузями господарства тривалий час забезпечували усі сфери життя українців. Серед готових виробів були різноманітні побутові речі: знаряддя праці, транспортні засоби, меблі та інше хатнє начиння, одяг, взуття, головні убори тощо.

Українська народна вишивка — прикрашання одягу та побутових предметів з тканин, на яких вишивається орнамент або зображувальний мотив. Техніки вишивки різноманітні — хрестик, гладь, ажурна, мережка та ін. Дуже часто вони комбінуються, доповнюючи одна одну. Розрізняють білу (однокольорову) та багатокольорову вишивку.

Орнаментовані вишивками рушники, підзори, наволоки, декоративні

тканини оживляли інтер'єр традиційного народного житла, входили до складу фольклорно-естетичного контексту селянського побуту; прикрашений вишивкою одяг був органічним компонентом святково-обрядових свят.

Створення на шкірі та тканині узорів за допомогою голки і ниток відоме в Україні з давніх-давен. Ще в XI столітті на Русі існувала перша вишивальна школа, організована сестрою Володимира Мономаха Ганною, де дівчата вчилися гаптувати золотом і сріблом.

Український народний декоративний розпис пов'язаний з художнім оздобленням предметів побуту. Українці здавна прикрашали стіни хат та господарські будівлі, дерев'яний хатній інтер'єр, меблі, посуд, господарські речі. Найдавнішим і найпоширенішим видом народного малярства був настінний розпис хат, який відзначався великою різноманітністю мальованих орнаментальних мотивів у кожній зоні та області. Розписом покривалися стіни хат, призьба, фриз, що йшов угорі стіни, наріжні пілястри, підвіконня, обрамлення вікон та дверей, самі двері, віконниці. А в інтер'єрі хати — піч, стеля, сволок, обрамлення вікон та дверей, образів тощо. В декоруванні фасадної стіни основним орнаментальним мотивом виступали «квіти у вазоні».

Важливе місце в художньому орнаменті житла на Україні посідали **декоративні розписи на дереві**, якими прикрашались меблі, господарські речі, дерев'яний посуд, дитячі іграшки, і особливо скрині.

До українського народного декоративного розпису належать:

Настінний розпис — це живописне зображення, яке виконано безпосередньо на стіні й пов'язано з архітектурою. Настінні розписи мають форми мозаїки, панно тощо. Розписи бувають тематичні й орнаментальні, виконуються в техніках фрески, темпері, клеєного, силікатного та воскового живопису із застосуванням синтетичних матеріалів.

Мальовка — декоративний малюнок на тонкому папері, виконаний аніліновими фарбами — «манійками», що прийшов на зміну настінному розпису в оформленні інтер'єру хати. З кінця XIX століття були винайдені яскраві

анілінові барвники, тому майстрині настінного розпису починають малювати не на стінах, а на паперових аркушах-мальовках відповідного розміру та формату. Паперові прикраси — квіти в овалі, вазони-букети. Прямокутні килимки — наклеювали на стіни, дотримуючись традиційних правил оздоблення хатнього інтер'єру. З початку XX століття відомим центром виготовлення мальовок стає с. Петриківка Дніпропетровської області.

Потрібно зауважити, що вище надана загальноукраїнська характеристика. Кожний регіон має свої особливості народної культури. Художнє оформлення будинків на Слобожанщині було недостатньо розвинуте через широке застосування декоративних тканин в інтер'єрах. Іноді обводили кольоровою глиною віконні та дверні луди, а частіше розфарбовували жовтою і червоною глиною, а також синьою, зеленою чи червоною фарбою віконниці.

Декоративний розпис виробів із дерева (скринь, мисників, віялок, саней, дерев'яного посуду, іграшок та інше) веде свій початок з настінного розпису дерев'яних культових споруд.

Писанкарство — це виготовлення орнаментованих пташиних яєць. Поширений здавна на Україні звичай розписувати пташині яйця пов'язаний з дохристиянським обрядом зустрічі весни. Мотиви розпису завжди мали символічний зміст: в них поетизувалась краса буття, втілювалось сподівання на краще майбутнє. Протягом століть мистецтво писанки набуло характеру народно-декоративного живопису. Найпоширеніші способи виготовлення писанки:

- фарбування яйця в один колір (червоний, синій, зелений, жовтий) характерне для всієї України — крашанки, галки, галунки (білі писанки), сливки;
- нанесення малюнка на пофарбоване в один колір тло яйця гострим предметом — дряпанки або скробанки;
- розпис яйця пензликом олійними фарбами — кальовки;
- накапування на пофарбоване яйце воску з наступним занурюванням його в фарби — від світлої до темної — крапанки.

Із кінця XIX століття поряд із писанками створюються дряпанки (крашанки, на яких орнамент видряпаний голкою або металевим стержнем) і мальованки (яйця, розписані фарбами за допомогою пензля).

У наш час мистецтво писанок чарує око розмаїттям орнаментальних мотивів і буянню насичених фарб. У художньому відношенні писанки міцно пов'язані з іншими видами народного мистецтва певної місцевості, у них простежуються давні традиції та древні форми українського народного орнаменту.

Українські народні тканини мають різне призначення і виготовляються народними майстрами ручним способом.

Ткацтво — сукупність виробничих процесів виготовлення тканини на ткацькому верстаті шляхом переплетення взаємно перпендикулярних текстильних ниток. До найбільш використовуваних тканин належать сурові полотна, сукна, вовняні тканини, поштучні вироби (скатерки, рушники, хустки, пояси, рядна, намітки, плахти, запаски та ін.).

Килимарство — виготовлення килимів та килимових виробів (гобеленів, доріжок, паласів, шпалер, паласів, сумахів). Основною сировиною килимарства є вовна, бавовна, лляні волокна. Останнім часом застосовують ручний або машинний способи. Ручне виробництво килимів здійснюється на вертикальних і горизонтальних верстатах, машинне — на механізованих килимарських верстатах і жакардових машинах.

Залежно від техніки виконання виділяються килимові вироби з гладкою поверхнею і двобічним орнаментом, тобто безворсові, з рельєфно виступаючими над основою нитками — ворсові, а також комбіновані і гобеленні. Найдавніші ворсові килими в Україні відомі з XVI століття. Це насамперед *коци* (килими з густим високим ворсом) з Харківщини, Київщини, Чернігівщини.

Гончарство — виготовлення з глини різних за призначенням гончарних виробів — посуду, кахлів, іграшок, малої скульптури. Вироби з природних глин або сумішей їх з мінеральними домішками, що випалені до твердого стану, мають назву *кераміка*.

Якість керамічних виробів залежить від добору сировини й технології виготовлення. Основними технологічними видами кераміки є: теракота, майоліка, фаянс, фарфор, кам'яні маси.

У XVII ст. в Україні набуває широкого розповсюдження один із різновидів кераміки — майоліка, яка набула широкого застосування у багатьох містах України, хоча осередки її виготовлення були лише в Києві, Ніжині, Ічні, а пізніше — в Онішні та Косові. Майолікові вироби з кольорової глини, вкриті поливою та розписані в народному стилі, й нині прикрашають житла сучасних українців. Популярна сьогодні і керамічна пластика: іграшка та скульптура.

Серед керамічних виробів побутують миски, полумиски, глечики, горнята, макітри, куманці, кухлі, дзбанки, барила. Традиції гончарного виробництва і художнього оздоблення у різних регіонах мають свої різноманітності. Серед виробів керамічної пластики — баранці, леви, коні, олені, птахи, дитячі свистунці, сюжетні набори скульптурок.

Обробка металів способом гарячого кування на території України сформувалася ще у давньоруський період. Давньоруські ковалі були обізнані з технологічними прийомами кування, зварювання і термічної обробки металів. Вони виготовляли знаряддя праці, кінську зброю, наконечники списів, сокири, кольчуги та різноманітні речі господарського призначення. На Русі існувало понад 16 ковальських ремесел. Високого розвитку досягла також обробка кольорових металів: міді, бронзи, срібла, золота.

Нині відомі різноманітні технічні прийоми обробки металів, як стародавні, традиційні, так і нові, сучасні: карбування, лиття, інкрустація, гравіювання, штампування, протравлювання та гальванопластика. Художні вироби з металу широко використовуються в оформленні інтер'єрів, садиб, міських вулиць та експонуються на виставках.

Гутництво — виготовлення виробів зі скла отримало назву від слова «гута», що означає «скловарна піч». На українських землях склярство було започатковане у III–IV століттях, а ранній період склярства Київської Русі припадає на X століття. У цей час основною продукцією скловарних майстерень були браслети, намиста та персні, які виготовляли засобами ліплення, витягування, розкачування.

Вироби зі скла були не буденними речами, вони використовувалися як

святкові мистецькі прикраси. Це був не тільки посуд, а й декоративні іграшки: півники, зайчики, баранці, а також різні свічники, намисто. Ремісники володіли різними прийомами: видування, орнаментування, кольорового забарвлення скла.

Ремісники-скляри виготовляли різноманітні сорти «простого», зеленого, синього, димчастого скла, а також кришталь, віконне й лампове скло, кухонний, горілчано-винний посуд (пляшки, баклаги, штофи, чарки, стакани), тарілі й тарілки, вази тощо.

Техніка **обробки деревини** досить різноманітна: видовбування, вирізування, виточування, розпис, випалювання, інкрустація, інтарсія.

Одна з найдавніших технік — видовбування — застосовувалась для виготовлення побутових речей: човнів-довбанок, корит, ступ, черпаків, сільничок тощо. Для вирізування, крім сокири, застосовували струг, ніж, тесак, різні різці, за допомогою яких вирізалися ложки, декоративні миски, черпаки, дрібні дерев'яні вироби різного призначення. Техніка виточування — пізніший винахід, і передбачає використання токарного верстата, на якому виготовляють заготовку, а потім обробляють її іншими інструментами.

Ложкарство — деревообробний промисел з виготовлення ложок, ополоників, мисок, тарілок та іншого кухонного начиння. Для цього використовувалися здебільшого такі породи, як береза, осика, липа, інколи груша. З розпиляного дерева майстер робив спочатку заготівки, котрі оброблялися потім за допомогою спеціальних ложкарських інструментів — різця та шліфера, а також ножа та найпростішого токарного верстата. Розрізняли ложки прості, нефарбовані (мужицькі, циганські) та руські, що були пофарбовані у золотавий та темно-червоний кольори та розписані стилізованими візерунками. Ложкарством займалися зазвичай чоловіки похилого віку — діди.

До пізніших промислів, що потребували складніших прийомів роботи та інструменту, належить **бондарство** — виготовлення ємностей для зберігання та перевезення рідких і сипучих продуктів. Це бодні, діжі (хлібні діжі), цебри, траяни, барила, баклаги. Значне місце серед бондарних виробів посідали різні за призначенням і розмірами бочки. Другу групу бондарних виробів становив

відроподібний посуд — коновки, цебри, шапки, дійниці, джбани, діжки. Вони мали форму циліндра, який або звужувався, або розширювався догори.

Значного рівня розвитку досягло в Україні *стельмахування* — вироблення саней і возів, а також коліс. Виготовлення коліс, виточування круглих ступиць до них робилося на простих верстатах — коловоротах. Матеріал для гнуття ободів, дуг, полозів для саней попередньо розпарювали у спеціальних парильнях («парнях»), що являли собою невеликі зрублені землянки з піччю і чаном, димарем і отвором для виведення пари. Відома була і давніша «суха парня» — неглибока яма з багаттям, покрита дерном, на який клали призначений для гнуття матеріал.

Поширене в Україні й столярне ремесло. Крім загально використовуюваного інструменту, столяри користувались також столярним верстатом, на якому за допомогою рубанка і фуганка виготовляли стільці, мисники, ліжка, рами для вікон і рамки для вуликів, дерев'яні частини борін, плугів. Круглі за формою-вироби — фігурні колони для церков і ґанків, деякі деталі для самопрядок, веретена, качалки, стріли, дитячі іграшки виготовлювалися на простому токарному верстаті для дерева.

Столяри-«*гребінники*», користуючись стругом, спеціальними швайками й пилами, виготовляли гребені і гребінці, необхідні для прядіння, випилювали і випалювали зубці у заготовках з клена і груші.

Столяри-«*бердники*», вистругуючи і відполіровуючи тонкі дерев'яні пластинки, монтували з них дошкоподібне бердо для ткацьких станків.

Різьблення — одна з найдавніших технік художнього декорування дерев'яних виробів. Техніку плоскої різьби дуже часто поєднують з інкрустацією — орнаментальним оздобленням шматочками дерева, металу, слонової кістки, перламутру, бісеру тощо. Одним із видів інкрустації є інтрасія кольоровими породами дерева, яка використовується для виготовлення настінних декоративних плакеток, портретів і пейзажів. Для художнього декорування дерева здавна використовувалися розписи різною фарбою (темпера, гуаш, олійні чи анілінові), які потім покривали лаком. Нині побутує ще один спосіб декорування виробів із дерева — випалювання електротокком чи спеціальними штампами.

Серед деревообробних промислів помітне місце займало плетіння з кори

дерева, берести, лози корзин і кошиків. Коробки-сівалки гнули з дранки — тонких широких дощочок, ретельно обструганих і розпарених. З тонших і вужчих смужок дранки, бересту, липи чи дубу, лика плели кошики для ягід, грибів і перенесення неважкої поклажі в руках або через плече. Немало виробів, особливо — напівсферичні корзини-верейки для збирання картоплі та інших овочів, плели з лози; коробки-сівалки, кадуби (солом'яники) для зберігання зерна, брилі — із соломи.

Соломоплетіння — одне з найдавніших народних ремесел, яке характерне для всіх землеробських народів. Людина здавна навчилася використовувати соломую злаків. Потреба в речах, сплєтених з цього доступного матеріалу, обумовила те, що з покоління в покоління передаються і вдосконалюються ремісничі й художні традиції соломоплетіння. Практично в кожній області України працюють майстри соломоплетіння, які збагачують традиції давніх майстрів новими образами й прийомами, створюють із соломи високохудожні вироби.

Традиційні ювелірні технології у Київській Русі — це карбування, тиснення, штампування, чернь, зернь, скань. Найскладніший спосіб орнаментативної ювелірних виробів, традиційний для Київщини, — перегородчаста емаль.

Мистецькою витонченістю і досконалістю відзначалися такі ювелірні вироби українських майстрів:

Коралі — найбільш розповсюджене традиційне намисто українок, що складалося з привозних коралових намистинок, нанизаних на нитку. Кількість ниток варіювалась від 1 до 25, кожна з яких мала назву — «разок». Чим заможнішою була дівчина, тим густішими були коралі, вони оброблялися у вигляді овалів та барилець. У бідніших сім'ях кількість разок була меншою, а намистинки отримували форму нарізних невеликих циліндриків, нанизаних на нитку.

Коралі дуже часто поєднувались з іншими елементами традиційних народних прикрас — дукачами, салбами, венеціанським намистом, перлами, в залежності від регіону проживання та матеріального достатку.

Дукачі — прикраси у вигляді медалеподібних монет з металевим бантом,

прикрашені камінням та дорогоцінностями. Дукач слугував певним композиційним центром усіх жіночих нагрудних прикрас та закріплювався всередині на найвиднішій частині намиста. Основою для виготовлення прикраси були австрійські монети та рублі, що могли відрізнитись тематикою зображення — від портретних вирізьблень до біблійних сюжетних сцен.

Дукати — це монети, нанизані на нитку та скріплені між собою у вигляді намиста. Зазвичай переплітались з бісером або коралями та виготовлялись зі справжніх золотих монет.

Салбами на Буковині називали різновиди срібних дукачів, що з часом інтегрувались в поняття нагрудного намиста, основою для якого слугували тканина та монети. За традицією, салби дівчині дарував хрещений батько, коли їй виповнювався 1 рік. Подібні прикраси є частиною національних костюмів багатьох слов'янських та тюркських народностей.

Згарда — це традиційна гуцульська шийна прикраса-оберіг, що складається з декількох литих хрестиків, в проміжках між якими компонуються латунні або мідні «переміжки», нанизані на дротик або ремінець. Не дивлячись на те, що згарди традиційно асоціюються з християнськими віруваннями, насправді прикраса має куди древнішу історію.

Вперше дівчинці дарували згарди у віці шести років на іменини (день янгола). Згارد одягали на шию, а на наступні «уродини» кількість дарованих прикрас уже була парною, і розміщувались вони по обидва боки від першої дарованої. З роками кількість оберегів росла, утворюючи собою своєрідне кільце. Масивні згарди з розп'яттям називались «газдівські», тому що носили їх заможні люди — газди, господарі.

Пацьорками в Україні називали намисто, що виготовлялось з різноманітних матеріалів та складалось переважно з одного разка. Винятком слугували лише перли та «писані пацьорки» — наймасивніші нагрудні прикраси українок. Перші створювали з дешевого напівпрозорого скла, другі — з дорогого венеціанського намиста.

На території Західної України особливою популярністю користувались прикраси, виготовлені із бісеру: *гердани, кризи, силянки*.

Традиційним орнаментом *гердану* був геометричний ромб, нанизаний на стрічку за допомогою різнокольорових намистин, що утворювали яскравий оригінальний візерунок в поєднанні з вишивкою на сорочці. Цей елемент традиційного костюма українок вважався певного роду амулетом, який не можна було передавати іншій людині, а його орнамент символізував вир безкінечності духовного буття.

Кризи — широкі округлі комірці, виготовлені із бісеру на основі геометричних та рослинних поєднань, що прикрашали одночасно шию, груди та плечі жінки.

Силянки, або плетінки — рівні різнокольорові смужки із бісеру, назва яких походить від способу виготовлення прикрас (силяння — спосіб нанизування намистин на нитку). Силянки також використовувались як обереги, значення та сила яких вирізнялись в залежності від орнаменту.

Лялькарство — це виготовлення народних іграшок. До них належать традиційні *глиняні іграшки* — свистульки, пташки, ляльки, вершники, качки, баранці, півники. Історія їх народження простежується з глибокої давнини. Вироби різних регіонів України відрізняються особливостями походження глини та її подальшої обробки, техніки формування, сушки, випалювання, за формою, прийомами розпису, гамою кольорів.

Ляльки з тканини робили в хатніх умовах з тканин (ганчір'я, клапті, частини старого одягу). Вони призначалися для дитячої гри. Однак у різних місцевостях вони зберігали риси, властиві давнім обрядовим лялькам. Одним із найпоширеніших типів українських народних ляльок є так звані вузлові ляльки (мотанки) їх роблять способом крутіння, завивання, перев'язування, мотання.

У *іграшки з сиру та тіста* ігрове призначення поєднується з обрядовим. Особливо це стосується виробів із тіста — фігурного печива у вигляді птахів, баранів, кіз, зайців, білок та інших тварин, для яких характерне сезонне випікання (до певних свят, найчастіше — навесні). Це печиво нерідко буває яскраво розмальовано. Діти спочатку граються ним, а потім з'їдають.

Іграшки з сиру виготовляють в окремих селах Карпат: сирні коні, барани,

цапи, корови, птахи, коні з вершниками, олені. Частину їх розфарбовують цяточками та крапочками, проте більшість лишається нерозфарбованою.

Іграшки з сиру використовуються і як настільні скульптури, які прикрашають інтер'єр. Також, роблячи їх навесні та восени, дарують близьким та друзям, ставлять на могили у дні весняного та осіннього поминання покійних.

Солоне тісто — пластичний і безпечний екологічно чистий матеріал, тому ідеально підходить для створення різних фігурок різноманітної форми і самих різних композицій з солоного тіста, до того ж вироби з солоного тіста є досить довговічними. Ці особливості солоного тексту були добре відомі нашим предкам. Наші прабабусі ліпили з нього фігурки різних птахів і тварин, так званих «жайворонків», з якими зустрічали весну, бублики, пряникові «козуля», якими обдаровували своїх друзів та родичів під Новий рік і на Різдво, дарували на весілля, до дня народження в знак любові і поваги з побажаннями здоров'я, благополуччя, багатства і удачі. Вироби з тіста використовувалися як дитячі іграшки. Мистецтво виготовлення виробів з тіста не померло і сьогодні, а сувеніри, зроблені з нього своїми руками, користуються великим попитом.

Крім названих ремесел і промислів, в Україні розвивається обробка каменю, рогу та кістки, шкіри і хутра. Поширені також плетіння виробів з бісеру (прикрас), різні види мережива, художнього плетіння (в'язання) тощо.

Ці ремесла здавна побутували як допоміжні види господарської діяльності, які давали можливість не тільки підтримувати матеріальний рівень родини, але й розвивали естетичний смак, виробляли одвічний потяг до краси, такий характерний для всього життя й побуту українців.

Види творчої діяльності, продукти яких є водночас і естетичними, і практичними у своєму використанні, називають декоративно-ужитковим мистецтвом. «Декоративне» у перекладі — «прикрашати». Слово «ужиткове» говорить, що речі мають практичне використання, а не лише слугують елементами естетичного задоволення.

Головне завдання декоративно-ужиткового мистецтва — зробити гарним речове середовище людини, її побут. Традиційно декоративно-ужиткове мистецтво поділяють на види:

- за певним призначенням предмета — меблі, посуд, одяг, ювелірні вироби тощо;
- за технікою виготовлення — вишивання, малярство, в'язання та ін.;
- за матеріалом — дерева, глина, текстиль, камінь, скло, метали та їх сплави тощо.

Кожній області України притаманні свої декоративно-ужиткові вироби, котрі набули значного розвитку. Національні традиції українських регіонів та їх історія репрезентують мистецький таланти народних майстрів.

Відомими художніми осередками є Опішня (художня кераміка) та Решетилівка (килимарство), що знаходяться у Полтавській області, Дігтярі (килимарство, рушники та плахтові тканини) — у Чернігівській області, Петриківка (розпис) — у Дніпропетровській області, Кролевець (рушники) — у Сумській області, Бубнівка (гончарство) та Клембівка (художня вишивка) — у Вінницькій області, Косів (кераміка, вироби з дерева, килими) та Коломия (писанкарство) у Івано-Франківській області, Вижниця (вироби з дерева, оздоблені різьбленням та випалюванням) — у Чернівецькій області.

На Слобожанщині в давнину існувало два потужних центри гончарства: у Новій Водолазі та Валках. На сьогодні відновлення старих традицій гончарної справи відбувається на Валківщині.

КАЛЕНДАР НАРОДНИХ СВЯТ ТА ОБРЯДІВ

7 січня — Різдво Христове

Передує святу Святвечір. У дні свят готують святкові страви, в першу чергу — кутю, в окремих випадках прикрашають ялинку, славлять Ісуса Христа, співають колядки.

Організаторам туру варто вивчати з дітьми колядки, яких так багато збереглося до нашого часу, роз'яснювати присутнім порядок колядування, що, де, коли, кому і як співати, як поводитися. Колядувати йдуть і дорослі — хлопці та дівчата. Ті вже ходять із «зіркою» та дзвоником. Поширений на Україні звичай виставляти на Різдво вертепну драму. Існують декілька текстів вертепних драм, однак є ще й невідомі.

13 січня — Щедрий вечір

Через тиждень після Коляди, напередодні Нового року — Щедрий вечір. За християнським календарем — це день преподобної Меланії. В народній традиції обидва свята об'єдналися, і тепер маємо Щедрий вечір, або свято Маланки.

З настанням сутінок по селу ходять ватаги щедрувальників у карнавальних костюмах з музиками. Серед гуртів переважають парубочі громади ряджених, окремо ходили і гурти дівчат. Для щедрувальників, як і для колядників, не існує статевих обмежень, проте дівоча Маланка здебільшого щедрює під вікнами, а гурти ряджених парубків просяться до хати, та й персонажів у масках у парубочій Маланці значно більше.

Серед ряджених найчастіше зустрічаються образи Маланки, Василя, кози, діда з бабою, циган, ведмедя, журавля, kota... Маланкою був парубок в латаній спідниці, старій хустці, брови та очі підведені сажею, обличчя вибілене крейдою, щічки та вуста фарбовані червоним буряком або калиною. В руках Маланка носить куделю. Вона дуже любить цілуватись зі всіма, хто підвернеться, при цьому обмурзувати їх своєю «косметикою».

14 січня — Новий рік, або Свято Василя

На світанку діти йдуть від хати до хати — посівають, вітають з Новим роком. Посівальником має бути хлопчик. Посівають зерном: пшениця, жито, ячмінь, овес — все змішують разом і при цьому кажуть:

Сійся, родися, жито, пшениця. На щастя, на здоров'я, на Новий рік.

Щоб уродило краще, як торік! З Новим роком вас вітаю,

Сію, вію, посіваю!

19 січня — Богоявлення Господнє

День хрещення Ісуса Христа. В народі цей день називають Водохреща, Хрещення, Йордан. Таким чином, з 6 по 21 січня люди святкують зимові свята з Різдвяного циклу.

Центральною подією дня 19 січня в народно-побутовому календарі українців середини XIX — початку XX ст. було водосвяття — звичай змішаного

язичницько-християнського характеру. У цей період свято за традицією відбувалося на річці або біля струмка, в місцевостях, бідних водою, збиралися біля криниці. Ще напередодні на льоду й снігу робили одне або кілька скульптурних зображень хреста, які нерідко обливали буряковим квасом, від чого вони набирали червоного кольору.

За наявності відповідної підготовки в організаторів туру садиба може стати центром народних гулянь, колядок, щедрівок, ігор, розваг. Якщо обставини не дозволяють влаштувати дійство безпосередньо в садибі, можна домовитися про тимчасове використання приміщення місцевого клубу, бібліотеки, школи або навіть музею.

15 лютого — Стрітення Господнє, Стрічання

(за григоріанським календарем; 2 лютого — за юліанським)

Відзначають його в пам'ять про зустріч у Єрусалимському Храмі Ісуса Христа на 40-й день після його народження з сивим старим Симеоном, який чекав зустрічі з Господом вже багато років. Перед смертю старець Симеон сповістив, що Немовля, яке йому нарешті судилося побачити, вийде «на служіння спасіння людей». Урочисто відзначати його почали з кінця V століття. У народному побуті Стрітення (Стрічення) здавна сприймається як зустріч зими з весною.

Казали, що «в цей день зима весну зустрічає, заморозити її хоче, та сама лиходійка від свого хотіння тільки потіє». При зустрічі на Стрітення стара Зима і молоде Літо сперечаються між собою — кому йти, а кому вертатися? Якщо до вечора стане тепліше — Літо перемогло, а якщо холодніше — Зима.

У церквах цього дня святять воду і свічки. Такі свічки називають «громичними», бо їх ставили перед образами під час грози, щоб захистити людей і худобу від блискавки.

В кожній садибі можна розіграти в день Стрітення народне дійство, взявши за основу народні прикмети, повести розмову про підготовку до весни, яка, як би там не було, не забариться. Завдання організаторів туру — знайти форму подачі матеріалу, який би зацікавив усіх присутніх.

Масляний тиждень (Масляна)

Масляна (сирний тиждень, Масниця, Пущення або Сиропуст) — це останній тиждень перед Великим постом. Масляна складається із трьох частин: зустріч у понеділок, кульмінаційна точка або «перелом» у «широкий» четвер і «прощальна неділя».

Заміжні жінки увесь цей тиждень святкують «колодку». «А вже ниньки не неділя, а вже нині колодія, а вже нині колодка, бо горілка солодка», — виспівували в корчмі вони, святкуючи «колодку». А все починається із того, що, зібравшись у понеділок у корчмі, одна із жінок кладе на стіл невелике звичайнісіньке поліно. Інші беруть по черзі і вповивають його шматками полотна та знову кладуть на стіл. Це значить, що «колодка» народилася.

Сідають за стіл навколо «колодки», п'ють горілку і вітають одна одну із народженням. Підпивши, жінки розходяться, а «колодка» залишається в шинку до наступного дня. Так гуляють до суботи, бо ж у понеділок — «колодка» «народилась», у вівторок «хрестилась», у середу похрестини, в четвер «колодка» «помирає», у п'ятницю її «хоронять», а в суботу «плачуть». Зрозуміло, ніхто не плакав, а пили й гуляли, як при «народженні», так і при «смерті». Підпивши, жінки співають:

*Масляна, воротися!
До Великодня простягнися,
Від Великодня до Петра,
А від Петра та до тепла...*

Крім цього, в понеділок на Масляну заміжні жінки ще ходять по домівках, де є дорослі хлопці або дівчата, й прив'язують матерям «колодку» до ноги за те, що не одружили синів чи не повіддавали заміж дівчат упродовж року. Все це робиться із жартами, сміхом і горілкою. Адже від «колодки» (спочатку справжньої, а пізніше символічної — стрічки чи хустинки) потрібно було відкупитись могоричем.

Дівчата теж в'язують «колодку», але тільки парубкам, і вже не до ноги, а до лівої руки. Дівоча «колодка» оздоблюється барвистими стрічками та паперовими квітами. Парубки повинні платити дівчатам викуп за «колодку» грішми або подарунками: намистом, стрічками, шовковою хусткою тощо.

В четвер на цьому тижні господині збираються компаніями й спеціально

п'ють та гуляють — «щоб телята водились!». Вони ж і не прядуть на цьому тижні — «щоб масло не гіркло!»

У п'ятницю — частунок тещі. Колись в Україні був звичай двічі на рік частувати тещу — «щоб горло не пересихало». Хто одружився в осінні м'ясниці, той урочисто віз тещу до себе в гості на другий день Різдвяних свят — якщо добра, або на третій — якщо зла. Хто ж одружився у різдвяні м'ясниці, той привозив тещу в п'ятницю на Масляну. Разом із тещею запрошувалися ще й інші родичі. Частуючи гостей, зять примовляв: «Пийте, люди добрі, по повній чарці, хай у моєї тещі горло не пересихає!» (натяк на сварливість).

Головною обрядовою їжею в Україні на Масляну є вареники із сиром та сметаною, млинці на маслі або на смальці, млинці — налисники із сиром, запечені у сметані, вареники з картоплею чи капустою із засмажкою на маслі, локшини на молоці. У бідні й неврожайні роки сумно жартували: «Масляна — баламутка, обіцяла сиру й масла, та не хутко».

Неділя, якою закінчувалась Масляна, називалась ще й «прощеною неділею». Готуючись до посту, люди поспішали очиститись морально, прохаючи одне в одного пробачення за заподіяні кривди: «Прости мене!» — «Бог простить!» У давнину вірили, що страшний суд відбудеться саме в цей недільний вечір.

Закликання весни

Одним з найцікавіших звичаїв стародавніх слов'ян, а в першу чергу — наших предків, є закликання весни. Народна уява створила поетичний образ весни у вигляді «дівчини-паняночки», що «десь у садочку шиє сорочку», а інколи і у вигляді молодиці, що вже має або повинна мати дочку. Вона, ця вродлива дівчина або молодиця, дуже багата, від неї люди сподіваються щедрих дарів, а тому й виглядають її рано-вранці, до схід сонця: вибігають на горби, стають на воротах, лізуть на дах комори чи клуні — і запрошують, закликають її піснями:

*Прийди весно, прийди,
Прийди, прийди, красна,
Принеси нам збіжжя,
Принеси нам красок (квітів).*

Закликають весну звичайно жінки, дівчата і діти. Іноді це відбувається на «сорок мучеників», іноді — на Теплою Олексія, іноді — на Явдохи, а то й напередодні Благовіщення. Імовірно, що час закликання весни залежить від місцевості і від кліматичних умов року — ранньої чи пізньої весни.

7 квітня — Благовіщення

Весна у слов'янських народів із сивої давнини вважалася першим річним святом. Її всюди зустрічали пишно і радісно, з піснями та іграми.

Разом з тим, Благовіщення вважається одним із дванадесятих свят, але не оргіастичного, а, навпаки, суворого, аскетичного характеру. В це свято не можна працювати. В народі із цього приводу кажуть, що «в цей день навіть птах не в'є свого гнізда». Бог благословляє в цей день рослини, й усе починає рости. Цвітуть перші весняні квіти: проліски, первоцвіт, ряст, сон-трава. Якщо на Благовіщення, йдучи по воду, дівчина знайде квітку первоцвіту, то це знак, що цього літа вона вийде заміж. «Первоцвіт — вісник дівочого весілля».

В українського народу це свято молодості породило могутній, життєрадісний і барвистий, як сама весна, потік музичної поезії, верхів'я якого сховані в далеких язичницьких часах. Це, звичайно, — обрядові пісні та ігри (веснянки, гаївки, гагілки). Веснянки й гаївки — це переважно пісні дівочі, рідко де допускаються до участі в іграх хлопці.

Власники садиби мають подбати про те, щоб до виконання цих чудових творів залучити якнайбільше людей, аби веснянка стала життєвою необхідністю, формою відпочинку.

Вербна неділя

У неділю за тиждень до Великодня вшановується свято Входу Господнього в Єрусалим. Коли Ісус Христос їхав у місто на ослі, то жителі міста, які зустрічали його, встеляли перед ним дорогу пальмовим гіллям.

Стародавні євреї щорічно вшановували осіннє свято «кущів-наметів». Це свято займало в побуті віруючих значне місце, продовжувалося воно сім днів й закінчувалося вербним днем. У цей день в синагогу приносили пучки пальмових

гілок, і віруючі хльоскали ними по підлозі до тих пір, поки не відпадало все листя. Все це було пережитками ще більш давніх магічних обрядів, котрі повинні були забезпечити передачу землі сили, якою були наділені рослинні духи родючості.

У багатьох народів вважалося також, що верба, яка росте в сирих місцях, біля води, має магічну силу й здатність забезпечити поля й сади вологою. Господарі, повертаючись із церкви із посвяченою вербою, до хати не заходили, а відразу ж садили на городі по кілька гілок або у полі, «щоб росла Богові на славу, а людям на вжиток», а решту несли до хати і ставили на покуті. Якщо, увійшовши до хати, заставали когось, хто проспав заутреню, то били такого посвяченою вербою, примовляючи:

*Не я б'ю — верба б'є,
За тиждень Великдень,
Недалечко червоне яєчко!*

Молоді хлопці та дівчата граючись лупцювали одне одного вербою ще й біля церкви, а потім по дорозі додому, а б'ючись примовляли:

*Будь великий, як верба,
А здоровий, як вода,
А багатий, як земля!*

Посвяченій вербі приписується магічна сила. Як уперше весною виганяють худобу на пасовище, то сікли її посвяченою лозиною верби — «щоб нечисть не чіплялася до тварин». Більше того, викидають гілля посвяченої верби на двір під час граду — «щоб град зупинився».

Верба має велике значення в народній медицині. Відваром посвяченої верби намочують голову при головних болях. Таким же узваром лікуються й від пропасниці та ревматизму, збивають нею гарячку. Товчене листя з верби кладуть на рани, а горілку, настояну на її листі, п'ють при шлункових захворюваннях. Верба має неабияке значення і в науковій медицині для лікування ревматичних хвороб суглобів і болях м'язів, гарячкових станів і пропасниці, пов'язаних із підвищеною нервовістю.

Великдень

День світлого Христового Воскресіння — Пасха — найдавніше і найяскравіше християнське свято. Добре відомі пасхальні обряди: всенощне бдіння, хресний хід, розписування яєць, обмін поцілунками — христосування, випікання спеціального хліба. «Христос воскрес» — «Воістину воскрес». На Великдень все село збиралося біля церкви, на майдані чи на луках. Дівчата водили хороводи. Організатори туру можуть напередодні та в цей день вивчити з дітьми, молоддю якомога більше великодніх пісень, веснянок, веснянкових танців, ігор та в дні свята відродити колишні веселоці.

Проводи

На другу неділю після Великодня у поселеннях України здійснюється обряд поминання мертвих. Дівчата мають сплести вінок та покласти його на «козацькій могилі» — могилі юнака, що не повернувся з армії, інших молодих хлопців, що трагічно загинули чи померли.

У багатьох селах дбають про те, щоб у день Проводів вже з самого ранку на кладовищі тихо звучала урочисто-траурна музика.

1 Травня

Задовго до того, як 1 травня набуло визнання як всесвітнє свято праці, цю дату відзначали на Україні народними гуляннями. У Подніпров'ї 1 травня односельці сходилися на «степову кашу». Її варили під відкритим небом в полі, зібравшись великими компаніями. Відпочивали і співали пісні.

Про традиційне першотравневе гуляння киян, що проходило в першій половині XIX ст. в Шулявському гаю, згадував історик М. Максимович. На його думку, ця традиція виникла ще у XVIII ст. як наслідування західноєвропейським звичаям шкільних весняних рекреацій.

10 травня — Свято Симона Зилота

До цього дня в українських селах були приурочені так звані зільницькі обряди (від зілля — трава, зелень). У них брали участь виключно заміжні жінки.

Зібравшись в чийсь хаті напередодні «Зільника», жінки смажили яєчню, варили вареники, готували інші страви, а потім спільно йшли в ліс збирати лікарські квіти і трави: золототисячник, череду, ромашку, ведмеже вушко, полин, деревій, п'ятилижник та ін.

Зілля намагалися зібрати до сходу сонця, поки ще не впала роса, і обов'язково в таємниці від чужого ока. Вірили, що при дотриманні цих умов воно буде особливо дієвим. Існували спеціальні магічні формули, вимовлені при пошуку трав, наприклад: «Святий Авраам на це зілля орав, а Бог сіяв, а Спас народивши, Мати Божа поливала и на поміч це зілля давала» або «Зилот Симон оре, а Спаситель сіє, нехай приймається, а я зілля нарву, хай помагається».

Закінчивши збір трав, там же, в лісі, влаштовували колективну трапезу. У деяких місцевостях жінки вибирали між собою вдову, яку називали «Симон». Спільно її купали у великій діжці, наповненій відваром свіжих цілющих трав. Потім по черзі купали і всіх інших жінок. Завершувався обряд загальним застіллям в саду, який супроводжувався виконанням спеціальних зільницьких пісень.

Зелені свята

Через 7 неділь після Великодня приходить свято — Трійця. Тиждень перед Трійцею називається «зеленим», а три перші дні троїцького тижня — «зеленими святами». В цей день можна влаштувати невеличке за масштабом свято, яке передбачатиме виступи фольклорних колективів, різноманітні ігри як для дорослих, так і для дітей, в точу числі спортивні, виставки образотворчого та декоративно-прикладного мистецтва тощо.

За можливості обладнати виставку зразків українських страв, де б місцеві майстрині поділилися секретами їх приготування. Варто запросити на свято місцевих митців, виконавців творів на народних інструментах. Тут же, на святі, можна організувати вивчення українських народних пісень, веснянок, народних ігор. За стародавнім звичаєм місце, де проводиться свято, слід прикрасити зіллям, квітами — усім тим, чим прикрашають люди свої домівки.

Вважалося, що протягом тижня після Трійці (він називається русальним, Русальницею) по землі ходять русалки. Русалки навіки відійшли від буденного

земного буття й переселилися в таємничу сферу, на дно глибоких рік і озер, у казкові палати, що чудом збудовані із прозорого кришталю.

Місяць і зорі викликають русалок із води. Із тихим плескотом хвиль, розгортаючи своїми блідими руками густе латаття, русалки виходять на берег. Вийшовши із води, русалки сідають на березі, розчісують своє довге волосся, або беруться за руки і водять дивовижні, з таємничим шепотом, хороводи. Іноді русалки вилазять на дерева й гойдаються на гіллі, як на гойдалці, співаючи пісень. Русалчині пісні небезпечні: хто почує їх, то, як зачарований, підійде близько до них, а русалки тоді заманять пришельця до себе, візьмуть у своє коло і будуть гратися з ним, а потім залоскочуть і затягнуть у річку, на дно.

7 липня — Свято Івана Купала

Дуже романтичне свято Івана Купала (Купайла), яке відзначається в ніч на 7 липня, тобто 24 червня за старим стилем. Історично цей день був днем літнього сонцевороту (сонцестояння), що збігався з Різдом Івана Хрестителя.

Ім'я ж святу дав Купало — бог земних плодів. Колись йому приносили в жертву хліб. Головні атрибути свята — це Купало й Марена. Тому до цього свята молодь заздалегідь старанно готувалась: робили опудало, готували деревця (називали їх «Мареною» або «Купалом»), плели з живих квітів вінки, збирали хмиз, готували кулі соломи на вогнище. За звичаєм, Марена — це дві уквітчані гілки, подібні до людських фігур. Довкола опудал молодь водить таночки та співає ритуальні купальські пісні. Дівчата плетуть вінки з польових квітів й перед заходом сонця збираються на вигонах біля річок. Увечері чи вже пізньої ночі дівчата пускають на воду сплетені ними вінки з прилаштованими запаленими свічками.

Основними компонентами свята були і є пісня, танок, обрядові ритуали: ігри, розваги, жарти.

12 липня — Свято Петра

За день-два до Петра у багатьох районах України починаються жнива, а звідси і походить народне вірування про те, що справа святого Петра — «Жито

зажинати». Очевидно, що в кожній місцевості зажинки робилися по-різному, тому це питання потребує детального вивчення на місці. Отже, день святого Петра — чи не найкращий день для проведення свята переджнив'я (зажинок).

У день закінчення жнив відбувається сільське свято — «обжинки». Коли дожинають жито, жниці співають: «Жалувалася стодола» і «Кружали женчики, кружали». Коли дожинають пшеницю: «Господиня калину ламала». Дожавши до кінця, жниці залишають незжатими декілька стебел жита, зв'язують із них «Спасову бороду», обернену колоссям донизу, виминають із тих колосків зерно та сіють поміж корінням залишених стебел, примовляючи: «Роди, Боже, на всякого долю — і бідного, і багатого».

При цьому примушують парубків пролазити між стеблами борода, даючи їм при цьому відчутних стусанів. Також залишають і «женю» — для мишей, щоб в коморі не їли хліба.

Слова «Роди, Боже, на всякого долю — і бідного, і багатого» пояснюються такою легендою: коли Христос не ходив ще по землі, колос жита і пшениці був на всю довжину соломи. Якось Господь з апостолами Петром і Павлом прийшов у подобі жебрака до одного господаря. Замість хліба господиня взяла сирого тіста й кинула в очі Господу. Господь розсердився і сказав, що більше ніколи не буде родитися хліб. Але собаки почали вити, Господь зжалився і залишив на їх долю колосок. Тому селяни кажуть: «Ми собачу долю їмо, а колись колос йшов аж до землі».

Закінчивши обряд з «бородою», женці кидають назад через голову серпи; якщо чийсь серп увіткнеться в землю, то той жнець і наступного року буде жати у того ж господаря. Після того починають плести вінок, приспівуючи: «Котися, житечко, в снопочок». Одна із дівчат, вибрана гуртом, одягає вінок на голову і в супроводі женців іде до хати господаря. Повернувшись додому, вітають господаря й господиню з обжинками. Дівчина з вінком на голові виходить наперед, вклоняється господареві та віддає йому вінок, промовляючи: «А дай, Боже, щоб ми на другий рік дождали жито жати і вінка вам принести». Господар бере вінок, дає дівчині гроші й каже їй: «Дай, Боже, щоб на тебе в церкві вложили вінець». Потім починається пригощання жінок, і нерідко грають музики до півночі.

14 серпня — Свято Маковія

Ранком в цей день у церквах святять воду, квіти й мак. 14 серпня доречно провести свято квітів.

19 серпня — Свято Спаса

Свято Преображення Господнє, або Спаса. В цей день в церкві святять груші, яблука, мед, обжинкові вінки, або жмут колосся, жита й пшениці. У ці дні варто провести свято врожаю.

21 вересня — Свято Друга Пречиста

Свято Різдва Пресвятої Богородиці, або, як кажуть в народі, Друга Пречиста.

З цим святом пов'язують день Породіль, коли жінки, в яких немає дітей, справляють обід і запрошують бідних — щоб молилися Богородиці за її дітей. В цей день організатори туру можуть провести вечір-зустріч багатодітних матерів, зустріч солдатських матерів, вшанування солдатських вдів.

14 жовтня — Свята Покрова

Свято Покрови Пресвятої Богородиці, або Покрова. В побуті Покрова — це свято сватань та весіль. За останні роки громадський шлюбний обряд став життєвою нормою, сьогодні він вільно співіснує і з церковним обрядом. Крім того, Свята Покрова — покровителька всіх військових. Можна провести родинні вечори сімей, які мають новобранця, тих, у кого хтось служить у армії.

7 грудня — Свято Катерини

Свято жіночої долі. Дівчата ворожать, закликають долю. Увечері 7 грудня молодь збиралася до однієї хати, варили спільну вечерю, співали, розповідали різні казки, небилиці.

У багатьох регіонах України на Катерину дівчата за традицією зрізали гілки вишні, ставили їх у воду чи землю на покуті або на вікні у хаті. Якщо вони розцвітали до Різдва або Нового року — це передвіщало скорий шлюб, а як ні — то були ще й інші зимові ворожіння...

У такий же спосіб ворожили про здоров'я або смерть в наступному році. Для цього у воду ставили гілочки по кількості членів сім'ї, позначаючи їх кольоровими нитками. Чия гілка розквітне — той довго житиме, чия всохне — захворіє або помре. Рослини, що розквітали в найбільш суворий зимовий час, були зрозумілим народному світогляду символом нового відродження природи. Тому їм приписувалась особлива сила, магічним способом пов'язана з долею людей.

Добре було б запропонувати в цей день традиційне проведення вечорниць, де використати твори про кохання, жіночу долю, різноманітні казки, прислів'я, народні повір'я.

13 грудня — День Андрія Первозваного

Хоч Андрій Первозваний — християнський святий, але в народній традиції звичаї і обряди в день цього святого мають стародавній дохристиянський характер: угадування майбутньої долі, заклинання, ритуальне «кусання калити». Від цього віє чарівною староукраїнською стихією. Увечері на «Андрія» сходяться вже разом — і хлопці, і дівчата. Вони сходяться до великої хати, а тепер до клубу, щоб було де розбігтися для кусання калити.

З кусання калити й починається «Андріївський вечір», адже ця весела гра є основним елементом свята. В кожному населеному пункті є люди, які пам'ятають, як молодь святкувала це веселе свято; як ворожили, в які ігри грали, яких пісень співали.

Більшість андріївських ворожінь відомі як дівочі. Крім «калито», з метою ворожіння про майбутнє до андріївських вечорниць випікали маленькі булочки — «балабушки». Тісто для них замішували на «непочатій воді», яку кожна дівчина повинна була принести в роті з річки або колодязя. Знаючи про це, хлопці нерідко влаштовували засідки, смішили і лякали дівчат, змушуючи їх неодноразово приносити воду.

Кількість «балабушок» відповідала кількості дівчат, які були присутні на вечорницях. Намазавши «балабушки» салом, їх укладали на підлозі або лавці так, щоб кожна дівчина помітила свою. Потім в хату заводили пса, спеціально не годованого напередодні. Дівчина, чию «балабушку» собака

з'їдав першою, першою і вийде заміж.

Пережитки язичницьких уявлень знайшли відображення і в традиціях «карнавальної свободи», що негласно проголошується на святі Андрія. У цю ніч, як і в новорічну, народний етикет дозволяв або, вірніше, поблажливо ставився до деяких проявів антигромадської поведінки, які в інший час різко засуджувалися і підлягали покаранню за звичаєвим правом. У ролі «порушників порядку» звичайно виступали хлопці та підлітки.

Набір типових «андріївських жартів» був вельми одноманітним. Найчастіше хлопці знімали ворота і несли їх до сусідів або на край села; зав'язували мотузкою, закладали дровами або підпирали кілком двері хати; залазили на дах і затикали чимось трубу, щоб дим пішов у хату, замащували сажею вікна тощо. Показником молодечої сили вважалося вміння непомітно затягнути на хату воза.

Нерідко в ніч на Андрія хлопці стукали у стіни та вікна, а коли хтось виглядав назовні, обливали його водою або мазали сажею. Ці та інші ритуальні «безчинства» практикувалися переважно в тих дворах, де дівчата досягли шлюбного віку. У народі до подібних витівок ставилися досить поблажливо.

19 грудня — Свято Миколая

Миколай жив в кінці III — на початку IV століття. Довгий час був єпископом у Мирах в провінції Лікія у Малій Азії. Помер близько 345 року. Усе своє життя присвятив справі милосердя. Тож ще за життя його називали батьком сиріт, удів і бідних. Після смерті він прославився даром творення чудес, і тому його стали називати великим чудотворцем.

Це веселе народне свято. Добре було б у цей день провести вечір вшанування людей праці, всіх тих, хто дбає про достаток людей, їх здоров'я, дозвілля. В сучасні часи з'явилась добра традиція — саме у день святого Миколая опікуватися сиротами та знедоленими дітьми, даруючи їм подарунки.

ГЛОСАРІЙ

Актуалізація культурної спадщини — переведення культурної спадщини як соціокультурного феномену зі стану чогось непотрібного, що не відповідає сучасним умовам, в затребуваний, важливий стан, здатний впливати на розвиток сучасного суспільства.

Аналіз проблеми — цілеспрямоване вивчення негативних аспектів певної ситуації в суспільстві з метою окреслення причин та можливих наслідків.

Аналіз стратегії — критична оцінка альтернативних способів досягнення мети та обирання одного або кількох способів з метою включення їх до запропонованого проєкту.

Анотація (резюме) проєкту — короткий (не більше однієї сторінки) виклад основної суті проєкту.

Ансамблевий музей — музей, діяльність якого базується в першу чергу на ансамблях нерухомих пам'яток (археології, історії, архітектури та містобудування, садово-паркового мистецтва, монументального мистецтва, ландшафтні пам'ятки). В ансамблевому музеї пам'ятка — головний експонат.

Атрактивність — здатність об'єкта звертати на себе увагу своїми зовнішніми особливостями (формою, розміром, кольором) або своєю художньою та історичною цінністю.

Аудит — оцінка легальності та правильності витрат проєкту, тобто, відповідність законам і нормативам, а також положенням грантової угоди; визначення економічної ефективності використання проєктних коштів, тобто, відповідність принципам фінансового менеджменту; визначення результативності використання ресурсів проєкту для досягнення цілей проєкту.

Бенефіціари (*beneficiaries*) – благоотримувачі, адресати допомоги, фізичні або юридичні особи, соціальні групи, які отримують будь-які вигоди що виникають у результаті реалізації проєкту.

Безповоротна фінансова допомога – кошти, які надаються реципієнтові згідно з договорами дарування, іншими подібними угодами, які не передбачають відповідної компенсації чи повернення таких коштів, або без складання таких угод.

Благодійна організація – недержавна неприбуткова організація, основною метою діяльності якої є здійснення благодійної діяльності в інтересах окремих категорій громадян або суспільства в цілому. Діяльність благодійних організацій в Україні регламентується Законом України «Про благодійну діяльність та благодійні організації».

Бюджет проєкту – форма (план) утворення та використання ресурсів, в основному фінансових, які необхідні для забезпечення реалізації цілей та завдань проєкту протягом його тривалості.

Грант (*grant*) – кошти, на конкурсній основі безповоротно передані донором фізичній або юридичній особі для виконання конкретного проєкту.

Грантодавець (*grantor*) – юридичні особи в Україні або за її межами, які надають матеріальну, фінансову, організаційну або іншу благодійну допомогу на конкурсній основі.

Грантрайтинг (*grantwriting*) – мистецтво написання проєктів для отримання безповоротної фінансової допомоги.

Графік дій (*діаграма Ганта*) – графічна ілюстрація, що використовується при плануванні основних заходів проєкту, на основі двовимірної системи координат, в якій по вертикальній осі представлені заплановані заходи (дії) проєкту, в той час як горизонтальна вісь показує час. Заходи представляються у вигляді відрізків, довжина яких пропорційна до часу їх тривалості.

Громадське об'єднання – добровільне об'єднання фізичних осіб та/або юридичних осіб приватного права для здійснення та захисту прав і свобод, задоволення суспільних, зокрема економічних, соціальних, культурних, екологічних, та інших інтересів. Громадське об'єднання за організаційно-правовою формою утворюється як громадська організація або громадська спілка. Діяльність громадських об'єднань в Україні регламентується Законом України «Про громадські об'єднання».

Громадський бюджет – це частина бюджету територіальної громади, яка розподіляється її мешканцями на підставі результатів прямого відкритого голосування за подані ними проєкти.

Дерево проблем – багаторівнева діаграма, на якій виявлені проблеми

розташовані в ієрархічному порядку. Дерево проблем дозволяє в наочній формі представити існуючі негативні фактори, що характеризують ситуацію, яка склалася, і простежити їх причинно-наслідкові зв'язки.

Дерево цілей (*дерево рішень*) – представлена у формі діаграми, структурована, побудована за ієрархічним принципом сукупність цілей проєкту, в якій виділено генеральну мету; підпорядковані їй підцілі першого, другого і подальшого рівнів. Дерево цілей може розглядатися як позитивне дзеркальне відображення дерева проблем і «переклад» ієрархії описаних раніше проблем на мову засобів, які використовують для їх вирішення.

Донори – юридичні та фізичні особи в Україні або за її межами, які добровільно надають матеріальну, фінансову, організаційну або іншу благодійну допомогу.

Екомузей – тип музеїв, орієнтованих в першу чергу на вирішення нагальних соціальних, економічних, культурних проблем місцевої громади шляхом її активного включення в роботу по збереженню і використанню всіх видів своєї спадщини.

Економумей – установа музейного типу, що функціонує на основі об'єднання музею і невеликих майстерень, діяльність яких базується на творчому використанні й інтерпретації традицій історичних/народних ремесел, промислів.

Експозиційна локація – візуалізація історії в ландшафтному просторі шляхом створення експозиційного образу, що розкриває тему.

Етномузей – музей етнографічного профілю, створений в місцях компактного проживання невеликих етнічних груп з метою збереження традиційної культури та способу життя місцевої громади. Як правило, є живим музеєм.

Живий музей – середовищний музей або установа музейного типу, який зберігає об'єкти матеріальної і нематеріальної спадщини в природньому для них середовищі в умовах підтримки та постійної актуалізації їх споконвічних функцій.

Життєвий цикл проєкту (*lifecycle*) – модель, яка описує хід виконання проєкту в часі, визначаючи його фази та їх характеристики: від моменту його

ініціювання до завершення. Цикл проєкту використовують як інструмент, який допомагає в управлінні проєктом.

Життєздатність проєкту – це здатність проєкту приносити результати після припинення зовнішньої підтримки.

Завдання проєкту (конкретні цілі проєкту) – поетапні віхи, які мають бути реалізовані в ході діяльності з реалізації проєкту. Вони визначають практичне спрямування проєкту і зазвичай стисло описують ситуацію, якої прагнуть досягти безпосередньо після завершення проєкту.

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.

Заходи – це сукупність дій, котрі необхідні для досягнення очікуваних результатів проєкту за допомогою наявних ресурсів протягом визначеного періоду часу.

Історико-культурна пам'ятка – нерухомий об'єкт, що виник в результаті історичних подій і явищ, несе на собі сліди їх впливу, є джерелом історичної та естетичної інформації, прямих справжніх знань. За видами бувають пам'ятки археології, історії, архітектури та містобудування, садово-паркового мистецтва, монументального мистецтва, ландшафтні пам'ятки.

Історичний парк – витвір мистецтва, об'єкт ландшафтного мистецтва і ландшафтно-архітектури одночасно, заснований на застосуванні традицій садово-паркового мистецтва.

Капіталізація спадщини – формування ситуації, обумовленої наявністю об'єктів культурної спадщини, за якої відбувається збільшення розміру власних коштів.

Кінцеві бенефіціари (*final beneficiaries*) – ті, хто отримає користь від проєкту у довготривалій перспективі на рівні суспільства або сектору в цілому, наприклад, діти — в результаті збільшення витрат на охорону здоров'я та освіти, туристи — в результаті покращення діяльності закладів гостинності.

Колекційний музей – музей, основою діяльності якого є зібрання рухомих матеріальних об'єктів спадщини. Історично це найбільш давній тип музею.

Команда проєкту – це група осіб, залучених на постійній або тимчасовій (за сумісництвом) основі для роботи над розробкою і реалізацією проєкту.

Краудфандинг – (англ. «crowd» – юрба, «funding» – фінансування) механізм залучення коштів на реалізацію конкретного проєкту від багатьох фізичних осіб за допомогою інформаційних технологій.

Креативна економіка – сукупність індивідів і бізнесів, які створюють культурні, мистецькі та інноваційні продукти та послуги. Основою креативної економіки є використання людьми творчої уяви для підвищення цінності тієї чи іншої ідеї.

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.

Креативний продукт – товари та послуги, що створені/надані за результатами культурного (мистецького) та/або креативного вираження і мають високу додану вартість.

Культурна рента – додатковий дохід понад прибуток на затрачену працю та капітал, обумовлений сприятливішими умовами за рахунок наявності об'єктів культурної спадщини.

Культурна спадщина – сукупність успадкованих людством від попередніх поколінь матеріальних (рухомих та нерухомих) і нематеріальних об'єктів.

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).

Культурні цінності – об'єкти матеріальної та духовної культури, що мають художнє, історичне, етнографічне та наукове значення і підлягають збереженню, відтворенню та охороні відповідно до законодавства України.

Культурний бренд – комплекс уявлень, думок, асоціацій, емоцій, ціннісних характеристик, що притаманні тільки конкретному місцю або культурі, відріз-

няють його як візитівку, як неповторне обличчя, непорівнянне з іншими.

Культурно-креативні індустрії – терміни «культурні індустрії» і «креативні індустрії» практично взаємозамінні. Поняття «культурних індустрій» більше належить до культурної спадщини та традиційних видів творчості, а під «креативними індустріями» розуміють прикладні творчі практики, інновації та генерацію прибутку і створення робочих місць за рахунок створення інтелектуальної власності.

Логіко-структурна схема (матриця) проєкту – частина проєктної заявки, де у табличній формі представлено логіку проєкту. Логіко-структурна матриця включає у себе такі необхідні елементи, як загальна ціль (мета) проєкту, конкретні цілі проєкту, очікувані результати, заплановані заходи, необхідні для цього ресурси, індикатори ефективності досягнення результатів проєкту, а також припущення щодо факторів впливу на проєкт і його життєздатності.

Мета проєкту – загальна декларація того, що повинно бути зроблено, також є описом ситуації, яка настане, якщо проєкт буде реалізовано відповідно до розроблених планів.

Міжнародна технічна допомога – ресурси та послуги, що відповідно до міжнародних договорів України надаються донорами на безоплатній та безповоротній основі з метою підтримки України. Міжнародна технічна допомога може залучатись у вигляді: будь-якого майна, необхідного для забезпечення виконання завдань проєктів (програм), яке ввозиться або набувається в Україні; робіт і послуг; прав інтелектуальної власності; фінансових ресурсів (грантів) у національній чи іноземній валюті; інших ресурсів, не заборонених законодавством, у тому числі стипендій.

Моніторинг проєктів (програм) – система регулярного спостереження за станом реалізації проєкту (програми).

Музеєфікація – процес перетворення об'єкта культурної спадщини на об'єкт екскурсійного показу шляхом розкриття його історико-культурного потенціалу музейними засобами.

Музейна експозиція – сукупність предметів, що мають музейну цінність, виставлених і представлених в музейних установах для огляду як результат

наукової розробки теми з урахуванням доступних музейних матеріалів; самостійний, самодостатній витвір, який за допомогою науки і мистецтва, спираючись на оригінальні і допоміжні засоби, створює експозиційний образ, що виражає тему.

Музейний парк – комплексна форма середовищної музеєфікації як засіб цілісного надання найбільшої кількості інформації про той чи інший вид культурної спадщини конкретного регіону/епохи. Відіграє ключову роль в розвитку міжнародного й внутрішнього туризму як засіб культурного розвитку, розширення кругозору відвідувачів. За видами бувають: археопарки, історико-культурні парки, етнопарки, рестопарки, доісторичні парки, парки мініатюр, парки скульптур, геопарки, екопарки, тематичні парки.

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 самотності та наступності, сприяючи таким чином повазі до культурного розмаїття і творчості людини.

Нерухомий об'єкт культурної спадщини – об'єкт культурної спадщини, який не може бути перенесений на інше місце без втрати його цінності з археологічного, естетичного, етнологічного, історичного, архітектурного, мистецького, наукового чи художнього погляду та збереження своєї автентичності.

Обмеження (*constraints*) – зовнішні бар'єри, невідконтрольні проєктній команді, якими потрібно управляти ззовні. Це не обов'язково проблеми, і не обов'язково ризики. Наприклад, обмеження по термінах можуть говорити про те, що певні події (у т. ч. – завершення проєкту) повинні відбутися до певної дати. Практично завжди ресурси також є серйозним обмеженням, принаймні – їх ніколи не буває в необмеженій кількості. Наприклад, як тільки бюджет вашого проєкту затверджений, він стає обмеженням, якого проєкт повинен дотримуватися.

Об'єкт культурної спадщини – визначне місце, споруда (витвір), комплекс

(ансамбль), їхні частини, пов'язані з ними рухомі предмети, а також території чи водні об'єкти (об'єкти підводної культурної та археологічної спадщини), інші природні, природно-антропогенні або створені людиною об'єкти, незалежно від стану збереженості, що донесли до нашого часу цінність з археологічного, естетичного, етнологічного, історичного, архітектурного, мистецького, наукового чи художнього погляду і зберегли свою автентичність

Оцінювання (*evaluation*) – це періодична оцінка діяльності у рамках проєкту, його характеристик і результатів, яка проводиться для того, щоб винести судження про проєкт, підвищити ефективність проєкту та/або розробити плани на майбутнє.

Очікувані результати – ті позитивні зміни (кількісного, якісного та часово-просторового характеру), досягнення яких передбачається реалізацією проєкту. Виділяють безпосередні очікувані результати (*outputs*), які мають бути отримані після завершення основних заходів проєкту, наслідки (*outcomes*) – середньострокові результати, та довгостроковий ефект (*impact*), який буде відчуватися в суспільстві після закінчення проєкту.

План реалізації проєкту – графік, що виділяє дії і засоби, необхідні для досягнення мети проєкту.

Припущення (*assumptions*) – це зовнішні умови або події, які обов'язково повинні мати місце для того, щоб проєкт був успішним. Якщо ви вважаєте, що такого роду подія або умова, швидше за все, буде мати місце, то її слід розглядати як припущення (але не ризик!). Якщо ця подія або умова підконтрольна проєктній команді, наприклад — завершення випробувань до певної дати, то це не припущення. Це частина намірів або підходу до роботи. Якщо ймовірність події – 100 %, то це також не допущення, оскільки тут немає ніяких випадковостей або ризиків. Це просто факт. Прикладами припущень можуть служити такі твердження, як «фінансування та інші ресурси будуть доступні в міру необхідності».

Проєкт – це:

а) комплекс дій та/або заходів, які здійснюються для досягнення запланованих результатів протягом відведеного часу, з допомогою призначених на

це фінансових, матеріальних ресурсів (бюджету) визначеним колом людей;

б) документ, яким визначаються цілі та завдання, напрями діяльності та спільні дії учасників проєкту (донорів, виконавців, бенефіціарів, реципієнтів), а також ресурси, необхідні для досягнення запланованих результатів протягом установлених строків.

Проєкт розвитку – це проєкт, який створює можливості для розвитку громад, бізнесу (а отже робочих місць і податків), інвестицій в людський капітал тощо.

Проєктна заявка (*project application*) – документ, який містить проєктну пропозицію, бюджет проєкту та додатки, виконані згідно з вимогами донора.

Проєктна пропозиція (*project proposal*) – документ, який містить аналіз проблеми, мету, завдання, перелік видів діяльності, стислу інформацію про потенційного реципієнта, очікувану вартість проєкту, строк його реалізації, очікувані результати та вплив на ситуацію в галузі або регіоні.

Реабілітація спадщини – сукупність науково обґрунтованих заходів щодо відновлення культурних та функціональних властивостей об'єктів культурної спадщини.

Ревіталізація спадщини – термін, який використовується в науково-практичній діяльності для позначення процесів відтворення, пожвавлення і відновлення історичного простору.

Ревалоризація пам'яток – повернення історико-культурному об'єкту його втраченої цінності.

Реновація спадщини – надання нових функцій об'єкту культурної спадщини при збереженні історичних форм. По відношенню до архітектурної спадщини – відновлення структури і вигляду пошкоджених історичних містобудівних споруд, фасадів та інтер'єрів морально і матеріально застарілих будівель.

Реставрація – сукупність науково обґрунтованих заходів щодо укріплення (консервації) фізичного стану, розкриття найбільш характерних ознак, відновлення втрачених або пошкоджених елементів об'єктів культурної спадщини із забезпеченням збереження їхньої автентичності.

Реципієнт – фізична або юридична особа, яка безпосередньо одержує від донора матеріальну, фінансову, організаційну або іншу допомогу відповідно до затвердженого проєкту.

Ризики проєкту – можливість виникнення таких умов, які призведуть до негативних наслідків для всіх або окремих учасників проєкту.

Середовищний музей – музей, що відтворює історико-культурне та/або природне середовище з усіма складовими його рухомими, нерухомими і нематеріальними об'єктами та існуючими між ними взаємозв'язками за участю людей, що відтворюють ці взаємозв'язки.

Соціальне підприємництво (*social enterprise*) – це підприємницька діяльність на умовах самоокупності, інноваційності та стійкості, націлена на пом'якшення або вирішення соціальних проблем.

Стейкхолдери (*stakeholders*) – особи та організації, які можуть безпосередньо або опосередковано, позитивно або негативно впливати на проєкт або відчувати його впливи.

Стратегія проєкту – це напрями реалізації проєкту, комплекс методів, які забезпечують успіх проєкту та досягнення очікуваних результатів.

Субгрант – безоплатна та безповоротна частина гранту, яка надається на конкурсній основі основним реципієнтом фізичній або юридичній особі для реалізації її проєкту.

Турист – це споживач туру, туристичного продукту або туристичних послуг; тимчасовий відвідувач місцевості, населеного пункту, території або країни незалежно від його громадянства, національності, статі, мови та релігії; що знаходиться в цій місцевості не менше чим 24 години, але не більше 12 місяців протягом календарного року, або що знаходиться поза місцем свого проживання в межах своєї країни і здійснює щонайменше одну ночівлю; який подорожує заради задоволення або з пізнавальними, лікувальними, діловими цілями і не займається при цьому в місці тимчасового перебування діяльністю, що оплачується з місцевого джерела.

Туристичний кластер (англ. *cluster* — «гроно», «група», «скупчення») — це об'єднання стейкхолдерів сфери туризму та представників суміжних напрямів

діяльності на певній території, які взаємодіють між собою з метою створення та промоції спільного бренду задля підвищення якості та успішного продажу туристичних продуктів. Ефективність діяльності кластера підсилюється взаємодією з органами місцевої влади, а також з профільними навчальними закладами.

Туристичний продукт — комплекс туристичних послуг, необхідних для задоволення потреб туриста під час його подорожі. Являє собою комплекс туристичних послуг, який поєднує не менше ніж дві такі послуги, що реалізується або пропонується для реалізації за визначеною ціною, до складу якого входять послуги перевезення, послуги розміщення та інші туристичні послуги, не пов'язані з перевезенням і розміщенням (послуги з організації відвідувань об'єктів культури, відпочинку та розваг, реалізації сувенірної продукції тощо).

Фандрейзинг (*fundraising*) – комплекс взаємопов'язаних заходів, направлених на залучення різноманітних ресурсів, необхідних організації для реалізації її місії.

Цільова аудиторія – група / організація, яка зазнає прямого позитивного впливу в результаті виконання проєкту на рівні мети проєкту.

Екскурсант – тимчасовий (*одноденний*) відвідувач місцевості, населеного пункту або країни, незалежно від його громадянства, статі, мови і релігії, який знаходиться в цій місцевості в цілях туризму менш ніж 24 години.

Авторський колектив

А. Мацокин — експерт з питань нормативно-правового забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування, головний редактор всеукраїнського видання для працівників органів влади «Держслужбовець», керівник авторського колективу;

Є. Бородін — д.і.н., перший заступник директора ДРІДУ НАДУ при Президентіві України, заслужений працівник освіти

Н. Буйнова — експертка УКФ, тренерка з екскурсійної діяльності, туристичний гід;

О. Жукова — к.і.н., експертка зі стратегічного розвитку в сфері культури, директор Центру Розвитку Музеєзнавства і Пам'яткознавства ХГУ «НУА»;

О. Кулініч — к.держ.упр., експерт з питань управління проєктами та грантрайтингу, доцент кафедри соціальної і гуманітарної політики ХарПІ НАДУ при Президентіві України;

А. Меляков — к.і.н., доцент кафедри соціальної і гуманітарної політики ХарПІ НАДУ при Президентіві України;

Н. Першина — начальник управління культури, національностей і релігій Дніпропетровської ОДА, заслужений працівник культури України;

Д. Ткачов — експерт Ініціативи Представництва ЄС в Україні «Team Europe», співзасновник Спільноти «Grant management».

МЕТОДИЧНЕ ВИДАННЯ

НАСТІЛЬНА КНИГА КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖЕРА ОТГ

Коректура: Н. Ольгіна

Комп'ютерне верстання: І. Іванченко

Оформлення обкладинки: А. Буйнова

Підписано до друку 15.10.2020 р.

Формат 60×84/8. Обл-вид. арк. 9,0

Тираж 145 прим.

Надруковано з оригінал-макету:

ФО-П Ніколенко В.О.

61161, м. Харків, вул. Академіка Павлова, 59