

## МЕНЕДЖЕР КУЛЬТУРИ: ПОЛЕ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

**Г. В. Афенченко**

Харківська державна академія культури, м. Харків, Україна  
 agv2005@ukr.net

**H. Afenchenko**

Kharkiv State Academy of Culture, Kharkiv, Ukraine  
<https://orcid.org/0000-0002-7248-2315>

### **Г. В. Афенченко. Менеджер культури: поле професійної діяльності**

Крім підходу до визначення структури креативних і культурних індустрій як сфер діяльності з часткою в економіці суспільства та секторів галузевого ринку затребуваності для працевлаштування, розгляд доповнено підходом з позиції освітньої підготовки фахівців зі спеціальності «Менеджмент культури». Сформульовано тенденції в освітній підготовці менеджерів соціокультурної діяльності. Запропоновано визначити фах «Менеджмент культури» як такий, що за своїми завданнями і функціями охоплює всю галузь культурних індустрій. Надано освітні спеціалізації менеджера культури (артменеджмент, продюсерство, кроскультурний менеджмент) з відповідними виробничими функціями, які доповнюють його завдання.

У подальшому уточнення блоків затребуваності фахівців надасть можливість точніше зорієнтувати абітурієнтів, а ЗВО допоможе знайти власну нішу на ринку освітніх послуг.

**Ключові слова:** менеджмент культури, продюсерство, менеджмент дозвілля, артменеджмент, галузь культури і мистецтва, ринок праці.

### **H. Afenchenko. Culture manager: field of professional activity**

**The scientific topicality.** If the industry has low entry barriers, rapidly changing demand for goods/services, and there is a significant creative component, then there are great difficulties in quantifying the capacity of the labor market and clearly understanding the demand for workers. We observe such a situation in the field of cultural industries.

Modern societies are experiencing drastic changes, people are immersed in the process of searching for identity, which can also contribute to the relevance of acquiring education in the field of socio-cultural activities.

**The purpose.** To outline of the sectors of professional activity of the manager of culture within the field of cultural industries.

**The methodology.** During the research, the analytical method, methods of description, comparison and generalization were applied.

**The results.** Clarification of the boundaries of the field of cultural industries, classification of activities, clarification of the names and professional tasks of specialties is an urgent need for further institutionalization of the field.

**The scientific novelty.** It is proposed to consider the specialty “Management of culture” as having a generalizing nature and covering all types of activities in the field of cultural industries. The division of the functional tasks of the profession in the form of specializations is defined. As a part of the specialty, the specializations “art management”, “production”, “cross-cultural management” are provided for some of the tasks for the production of cultural/artistic products. According to the functions in the field of culture, the division of tasks into sectors in the field of professional employment is proposed.

**The practical significance.** Elaboration of the structure of employment in the field of culture. Understanding the prospects and forecasting the further development of various sectors. The options were added for the development of cultural industries in a separate area of the territory of the community and/or industry (companies, organizations, institutions) and the ability to determine the degree of demand for specialists, prospects for their employment.

**The conclusions.** Thanks to the general picture of the industry and the detailing of the types of activities, it is possible to assess the shortage/surplus of economic entities in sectoral and territorial section, analyze the dynamics of business activity and, accordingly, further prospects for the demand for specialists and employment opportunities.

Determining the applied and comprehensive nature of culture management activities, the proposed criteria for dividing specialized activities into art management, production, and leisure management are a subjective assumption and a reason for professional discussion.

**Keywords:** *culture management, production, leisure management, art management, culture and art industry.*

**Актуальність теми.** Становлення ринкових відносин передбачає функціонування ефективних механізмів отримання інформації про стан попиту на фахівців та послуг їх підготовки. Гострота питання залежить від галузі подальшого працевлаштування випускників. Обмеженість підприємств, виробничих потужностей у будь-якій галузі надає чітку картину кількості штатних працівників. Динаміка інвестицій у галузь, особливості змін технологій, портфель заказів, плинність робочої сили дозволяє прогнозувати потребу у фахівцях. Але, якщо в галузі існують невеликі бар'єри входу, швидко змінний попит на товари / послуги, значна творча складова, то є значні труднощі з кількісним визначенням ємності ринку праці й чітким розумінням затребуваності працівників. Таку ситуацію спостерігаємо у сфері культурних індустрій.

Важливе значення для зростання попиту на фахівців відіграє стан суспільної затребуваності на їх працю. Оскільки сучасні суспільства переживають радикальні зміни, громадськість занурена в процеси пошуку ідентичності, що також може сприяти актуальності набуття освіти у сфері соціокультурної діяльності.

**Постановка проблеми.** В Україні більше 30 ЗВО готують фахівців з менеджменту соціокультурної діяльності першого (бакалаврського) рівня і їх кількість продовжує зростати. Географічно всі вони розташовані переважно в північних та західних областях країни (приблизно північ, центр — 14, західні області — 8). На сході зараз 3 ЗВО, з яких 2 у м. Суми (2) та 1 у м. Харків (ХДАК).

Назви ОП (освітніх програм) спеціальності багатьох ЗВО переважно мають назву «Менеджмент соціокультурної діяльності». Деякі ЗВО впроваджують ОП, пов'язані з галузевою спеціалізацією («Менеджмент мистецтва», «Продюсерство», «Артменеджмент», «Інноваційний менеджмент креативних індустрій»). Також пропонуються ОП, які відповідають тимчасовому запиту або стосуються туристичного бізнесу («Менеджмент готельно-ресторанного і туристичного бізнесу», «Діджитал-менеджмент та ресторанный сервіс»).

В ОП, які пропонують ЗВО, вказівки про місце можливого працевлаштування випускників рясніють різноманітністю та неточними формулюваннями. Професійний стандарт спеціальності 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності» зараз відсутній.

**Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій.** За позицією американських університетів, артменеджер «...забезпечує баланс інтересів на рівнях індивіда (митця), організації, територіальних громад, держави» (Частник, 2010). Асоціація викладачів у галузі артменеджменту США (АААЕ) підкреслює, що «Управління мистецтвом це область навчання, яка надає випускникам інструменти для створення, розробки, сприяння та оцінки програм та організацій у галузі мистецтва та культури» (Асоціація викладачів у галузі артменеджменту (АААЕ), 2023). Акцент у діяльності ставиться на лідерську позицію, активність у просуванні й підтримці творчості.

Європейський досвід артменеджменту дещо відрізняється, він базується на давній історії та пам'ятках культури й мистецтва. Освіта артменеджменту ENCATC «...професіоналізує культурний сектор, щоб зробити його стійким, та створює платформу для обговорення та обміну на європейському та міжнародному рівні» (The European network for cultural management and policy education, 2023).

Вітчизняна освітня підготовка значною мірою стосується дозвілля і розваг. В. В. Любарець пропонує думку про актуальність дозвіллевої діяльності як професійного спрямування і перспективну сферу працевлаштування для реалізації «...рекреативно-виховного потенціалу парків, музеїв, бібліотек, розважальних центрів» (Любарець, 2018). Звертаючи увагу на масштаби та динаміку зростання ринку послуг з дозвілля людей (переважно поважного віку) у розвинутих країнах, автори порівнюють умови з нашою країною. І. Сидор підмічає: «Аналіз навчальних планів і програм підготовки менеджерів дозвілля дає підстави для висновку, що у Великій Британії надмірна увага приділяється трактуванню дозвілля як економічного фактору, де здійснюється пропозиція та споживання товарів, але не повною мірою розкривається соціокультурний

феномен дозвілля як сфери задоволення потреб та інтересів особистості, формування її духовних і моральних цінностей» (Сидор, 2009). Польський дослідник Я. Гайда також акцентує на підготовці аніматорів і менеджерів культури, вказуючи на необхідність коректування найменування фаху та дорікає, що становлення ринкових відносин не сприяє актуалізації педагогічних функцій (Гайда, 2014). Невідповідність параметрів попиту на працю та її пропозиції є істотним викликом модернізації соціально-економічної системи України в контексті задоволення перспективних потреб економіки у кваліфікованих кадрах. Шляхи її подолання є прикладом й у країнах-сусідах. Також польський науковець А. Т. Кійовський подає цю проблематику як комплексну й зіставляє розуміння культури як суспільної цінності та економічного продукту (Kijowski, 2015).

Узагальнюючим результатом є погляд на освіту в галузі культури і мистецтва загалом за дослідженням ДОФА на тему «Освіта для менеджерів культури. Актуальна ситуація і перспективи розвитку». Представлений у дослідженні опис моделі розвитку екосистеми освіти для менеджерів культури стосовно першого (бакалаврського) рівня освіти — важлива «гуманітарна освітня компонента (розуміння історії, розвитку, сучасної картини та напрямів руху, тенденцій світової, національної та локальної культури та мистецтва), [менеджери культури] повинні отримати базовий менеджерський модуль, працювати в установах чи організаціях як відповідальні за певний напрям інституційної діяльності, ініціювати і втілювати індивідуальні та/або короткострокові проекти» (Проект-дослідження Освіта для менеджерів культури. Актуальна ситуація і перспективи розвитку, 2021).

**Мета** статті — окреслити сектори професійної діяльності менеджера культури в розрізі поля культурних індустрій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Заклади освіти та окремі освітні практики в Україні намагаються власноруч віднайти підходи до визначення ємності ринку праці для випускників та оцінити динаміку ринку товарів і послуг галузі культурних індустрій стосовно прогнозу для свого сегмента.

У виборі назв та змінах освітніх програм простежуються ознаки прилаштування кількості й змісту освітніх послуг до процесів, які відбуваються в галузі культурних індустрій. Особливо це стосується привабливих галузей економіки, де концентруються ресурси і зростає попит на послуги. Спостерігаються перспективні напрями у впровадженні освітніх програм.

1. Одним з перспективних напрямів вважається індустрія дозвілля й розваг. У закладах переважно педагогічного профілю пропонують отримати фах «Менеджмент дозвілля». Дослідники проводять огляд освітніх програм іноземних і вітчизняних ЗВО, аналізують структуру й зміст освітніх компонентів, створюють професіограми, обговорюють склад компетентностей. Такий інтерес пов'язаний, вірогідно, з розвитком туризму і екскурсій, грантів для окремих груп, які потребують допомоги (вікових, професійних, територіальних тощо), активністю органів місцевого самоврядування. Крім того, спостерігається відносно легкий вступ до галузі як для суб'єктів підприємницької діяльності, так і для найманого працівника.

2. Заклади вищої освіти з підготовкою мистецького профілю впроваджують «Артменеджмент» з акцентуванням на обслуговуванні сфери мистецтва. Зміст освіти формується відповідно до обраних мистецьких спеціальностей, зорієнтований на створення персональних зв'язків і відносин з професіоналами.

3. Мейнстрімом останніх років є заходи в культурних осередках (артцентрах). Міждержавні, громадські організації, благодійні фонди, некомерційні структури великих бізнесгруп долучаються до фінансування іміджевих проєктів з мистецтва, проведення соціокультурних заходів (фестивалів, виставок, зборів відомих діячів). У відповідь заклади вищої освіти навчають «Івент-менеджменту», розширюють практичну підготовку здобувачів на засадах волонтерства. Здобувачі з великою зацікавленістю беруть участь у підготовці й реалізації таких проєктів та віддають перевагу в навчанні засвоєнню практичних навичок. У засобах масової інформації широко висвітлюються такі події. Фах «Культурний менеджмент» набуває популярності серед тих, хто пов'язує своє кар'єрне зростання зі сферою культури.

4. Окремим напрямом є відновлення і становлення виробництва видовищного продукту (шоу, фільми, теле- чи радіопередачі). Затребувані компетентності з організації робіт, фінансування, просування. Відповідно, «Продюсер» як відокремлена професія стає актуальною у мистецьких колах і пробуджує інтерес у закладах освіти.

5. Актуальним залишається організація та управління місцями культурного простору (артхаби, бібліотеки, будинки культури). Специальність «Менеджмент соціокультурної діяльності» набуває сучасних рис і конкретики об'єкту докладання зусиль.

На нашу думку, потрібен погляд на види діяльності в галузі культурних індустрій загалом. Охоплення картини можливих виробничих завдань у секторах діяльності артменеджменту, продюсерства, дозвілля дозволить уявити усе поле професійної діяльності менеджера культури.

Розглянемо «Менеджмент культури» як осягну за назвою і завданнями професійну діяльність у її класичному (традиційному) розумінні, як узагальнюючу позицію в галузі культури.

Менеджер культури займається діяльністю у сфері культури та з нею. Вона є об'єктом і результатом його праці. Відповідно до загального підходу розуміння будь-якої продуктивної діяльності припустимо таку послідовність її етапів: аналіз проблемної соціокультурної ситуації, планування культурно-мистецьких проектів та їх соціотехнологічна реалізація, оцінка результатів і просування позитивних зразків для впровадження в соціальну практику.

Базуючись на такому розумінні, отримуємо сектори діяльності менеджера стосовно соціокультурної діяльності:

1) менеджер з досліджень — аналіз тенденцій у культурі, постановка й обговорення проблем, відтворення проблематики і пошук виходу (рішення) засобами мистецтва;

2) менеджер культури зі спеціалізації (артменеджмент, продюсерство, кроскультурний менеджмент) — організаційна і виконавська робота, посередництво між замовниками та митцями, задоволення потреб споживачів, виробництво й просування витворів мистецтва,

формування іміджу митців і культурного продукту, оцінювання внеску та оформлення значення досягнень у просторі культури суспільства;

3) менеджер з адміністрування і збереження — упровадження елементів культури у практику побуту, повсякденності, відбір і формування ефективних суспільних відносин, вплив на погляди й думки, організація культурного життя громади, опікування її дозвіллям, мораллю, традиціями, віруваннями тощо. Фахівці управляють діяльністю конкретних установ культури та, як адміністратори, забезпечують стратегічний розвиток культурної сфери на території громади загалом;

4) менеджер із пропаганди і просвіти — закріплення сталих світоглядних позицій, донесення можливостей людини на тлі вже наявних досягнень, допомога з обранням цілей і шляхів їх реалізації.

Таким чином, функції менеджменту культури у суспільстві зводяться до **аналітичної, культуротворчої, культурозберігаючої, просвітницької та соціально-технологічної і комунікаційної діяльності.**

У сфері мистецтва задіяні фахівці з «Артменеджменту» і «Продюсерства». «Артменеджмент» розуміється як втілення менеджменту у сферу мистецтва з наміром забезпечити соціальні та економічні умови здійснення творчої активності. Його завдання — організація простору творчості, кураторство митців.

1) артменеджер на каналах комунікації — від їх імені наповнює контентом інформаційний простір, залучає продюсерів (через них митців) до створення інформаційного продукту;

2) артменеджер локацій — опікується питанням наповнення фізичного простору сенсом мистецтва, атмосферою бажання творчості;

3) артменеджер в організаціях інфраструктури (зокрема у креативних індустріях) — створює умови для «спілкування» з витворами мистецтва, можливості «доторкнутися» і споживати їх;

4) артменеджер окремих персоналій (агент, адміністратор) — обстоює інтереси митців, координує ресурси для створення мистецьких організацій.

«Продюсерство» визначимо як діяльність з виробництва, просування й реалізації культурного / мистецького продукту. Організація виконання робіт у таких напрямках:

1) продюсер мистецько-виконавських колективів — керує їх діяльністю у різних видах мистецтва, забезпечує умови, ресурси для творчості й існування. Затребуваний як адміністратор, директор, керівник мистецької організації;

2) продюсер з виробництва культурного, мистецького продукту. Співпрацює з митцями, «запалює зірки», можливо, поєднуючи з роботою режисера, творчо оформлює продукт;

3) продюсер івентів — проведення заходів з метою вдосконалення відносин у суспільстві, його цілісності, згуртованості, можливо, допомагає вирішенню якихось суспільно-значимих проблем. Організація подій розуміється як подія комунікація, форма спілкування з громадськістю;

4) продюсер з дистрибуції культурного / мистецького продукту — із завданням поширення, збуту, формування вартості, створення попиту. Забезпечує суспільну затребуваність, підкреслює громадську користь та цінність творчості.

Підсумовуючи, згрупуємо види діяльності в таблицю секторів соціокультурної діяльності в полі професійної зайнятості (табл. 1).

Огляд досліджень з орієнтації професійної підготовки майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності надає різноманітну перспективу секторів працевлаштування. На жаль, нам не вдалось знайти звіти, у яких аналізувалась б кількість об'єктів сфери культури в розрізі динаміки плинності робочої сили.

Проблематика уточнення меж галузі культурних індустрій, класифікація видів діяльності, уточнення назв та професіональних завдань спеціальностей є нагальною потребою подальшої інституціоналізації галузі, опрацювання структури ринку праці, розуміння перспектив і прогнозування подальшого розвитку різних секторів.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Розподіл галузі культурних індустрій на різні сектори надає поштовх до визначення видів діяльності і виробничих завдань у них. Узгоджене в професійному колі визначення назв фахової діяльності сформує перспективу оцінки меж усього кола культурного виробництва.

Таблиця 1

Сектори соціокультурної діяльності в полі професійної зайнятості

Артменеджер (організація культурного простору, кураторство митців)	Продюсер (виробництво культурного / мистецького продукту)	Менеджер культури
Артменеджер інформаційного простору (каналів комунікації): – телевізійний; – радіомовлення; – видавництва; – інтернет-каналів; – соціальних мереж.	Продюсер мистецько-виконавських колективів (професійних, самодіяльних, дитячих): – вокальних; – хореографічних; – музичних; – циркових; – акторських.	Менеджер з досліджень: – культурологічних; – маркетингових; – соціологічних; – психологічних; – політологічних; – педагогічних; – комунікаційних; – організаційних.
Артменеджер локацій: – історичних місць; – вуличних (графіті, воркаут, street-culture); – ділянок міста (парків, зон відпочинку); – виставкових майданчиків, громадських приміщень.	Продюсер з виробництва: – кіно-телепродукту (студії-продакшн, шоураннер); – звукозапису; – редакції; – виставок; – ІТ-контенту (сценарії ігор, блогів, медіа); – критики за професіональним спрямуванням; – державних культурних програм.	Менеджер зі спеціалізації: – артменеджер (організація і координація); – продюсер (виробництво і дистрибуція); – кроскультурний менеджер (консультація з питань культурних потреб і взаємовідносин).

## Продовження Таблиці 1

Артменеджер (організація культурного простору, кураторство митців)	Продюсер (виробництво культурного / мистецького продукту)	Менеджер культури
<p>Артменеджер в організаціях інфраструктури (зокрема у креативних індустріях):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- кінотеатрах;</li> <li>- спортивних комплексах;</li> <li>- аукціонних будинків;</li> <li>- ІТ-компаніях з виробництва та підтримки дозвілля і розваг (ігор, освіти);</li> <li>- торговельно-розважальних центрах;</li> <li>- громадських організаціях;</li> <li>- великих компаніях (розвиток персоналу, соціальна відповідальність бізнесу, спонсорство, маркетингові комунікації з формування іміджу);</li> <li>- «нічних» клубах.</li> </ul>	<p>Продюсер (незалежний або при установах) івентів (разові проекти, серійні заходи):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- для громадських організацій, фондів (зокрема в загальноукраїнських, міжнародних);</li> <li>- для окремих компаній (корпоративи тощо);</li> <li>- для територіальних і національних громад (свята у громаді, масові (ярмарки, фестивалі, спортивні змагання));</li> <li>- для розваг, оздоровлення у: готелях (гостинність), санаторіях (рекреації, реабілітації), компаніях (культурно-масова робота), закладах (освіти тощо);</li> <li>- для окремих соціальних груп, (наприклад, споживачі ТРЦ, конференції для науковців тощо);</li> <li>- родинні й персональні свята (народні традиції, обряди, свадьби, ювілей тощо).</li> </ul>	<p>Адміністрування збереження й відтворення культури в організаціях СКС (переважно державне, комунальне фінансування):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- театрах;</li> <li>- концертних залах;</li> <li>- музеях;</li> <li>- будинках культури, клубах (дозвілля за місцем розташування);</li> <li>- галереях;</li> <li>- філармоніях (державних виконавських колективах (ансамблях));</li> <li>- професійних мистецьких асоціаціях;</li> <li>- органах управління культури.</li> </ul>
<p>Артменеджер окремих персоналій (агент, адміністратор):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- артистів різних жанрів;</li> <li>- акторів;</li> <li>- художників;</li> <li>- скульпторів;</li> <li>- інших напрямів мистецтва.</li> </ul>	<p>Продюсер з дистрибуції:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- кіно-, відео-, аудіопродукції;</li> <li>- організації гастролей, участі в заходах;</li> <li>- друкованих матеріалів;</li> <li>- інтернет-контенту.</li> </ul>	<p>Менеджер з пропаганди й освіти (неформальної, додаткової, просвіти):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- лекції (курси, факультативи);</li> <li>- візуалізації;</li> <li>- віртуалізації.</li> </ul>

(Власна розробка автора)

З формулюванням критеріїв щодо віднесення завдань діяльності зменшуватиметься плутанина з функціональною затребуваністю та обов'язками на посаді. З іншого боку, окреслення секторів діяльності спроектує і означить ділянки економічної привабливості, де має місце робота з конкретної спеціалізації фаху менеджменту культури. Отже, завдяки розумінню загальної картини галузі й деталізації видів діяльності можна оцінювати брак / надлишок господарюючих суб'єктів у секторальному та територіальному розрізі, аналізувати динаміку ділової активності й, відповідно, подальші перспективи затребуваності фахівців і можливості працевлаштування.

Визначення прикладного та всеохоплюючого наповнення діяльності з менеджменту культури, запропоновані критерії структурування спеціалізованої діяльності з артменеджменту,

продюсерства, менеджменту дозвілля є суб'єктивним припущенням і приводом для фахової дискусії з класифікації видів діяльності та характеристики їх функціональних завдань.

### Список посилань

- Асоціація викладачів у галузі арт-менеджменту (АААЕ) (2023). [www.artsadministration.org](http://www.artsadministration.org)
- Гайда, Я. (2014). Професійна підготовка аніматорів і менеджерів культури. В *Інноваційні підходи до виховання студентської молоді у вищих навчальних закладах. Міжнародна науково-практична конференція (м. Житомир, 22–23 травня 2014 р.)*, 293–307. Видавництво ЖДУ ім. І. Франка.
- Любарець, В. В. (2018). Професійна підготовка майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності в зарубіжних країнах. *Theory and methods of educational management*, 1 (21). <http://umo.edu.ua/katalogh-vidanj>.
- Проект-дослідження Освіта для менеджерів культури. Актуальна ситуація і перспективи розвитку. (2021). *Аналітичний звіт*. <https://dofa.fund/projects/osvita-project/>
- Сидор, І. (2009). Професійна підготовка менеджерів дозвілля в університетах Великої Британії. *Наукові записки ТНПУ ім. В. Гнатюка. Серія Педагогіка*, 1, 152–156.
- Силко, Р. М., & Силко, Є. М. (2018). Особливості підготовки арт-менеджера в умовах становлення арт-ринку в Україні. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Серія: Педагогічні науки*, 151 (2), 215–218. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuP\\_2018\\_151%282%29\\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuP_2018_151%282%29_51).
- Частник, О. С. (2010). Навчальні програми з арт-менеджменту в університетах США. *Вісник Харківської державної академії культури*, 30, 70–78. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/hak\\_2010\\_30\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/hak_2010_30_10)
- Kijowski, A. T. (2015). Wolność słowa versus procedury kontroli i reżimy regulacyjne (1789–1989). *Neriton Wydanie I, Warszawa*. [https://www.researchgate.net/publication/367402986\\_Wolnosc\\_slowa\\_versus\\_procedury\\_kontroli\\_i\\_rezimy\\_regulacyjne](https://www.researchgate.net/publication/367402986_Wolnosc_slowa_versus_procedury_kontroli_i_rezimy_regulacyjne)
- The European network for cultural management and policy education* (2023). <https://www.encatc.org>

### References

- Association of Arts Management Educators (AAAE)* (2023). [www.artsadministration.org](http://www.artsadministration.org). [In Ukrainian].
- Haida, J. (2014). Professional training of animators and cultural managers. In *Innovatsiini pidkhody do vykhovannia studentskoi molodi u vyshchikh navchalnykh zakladakh. International scientific and practical conference (Zhytomyr, May 22–23, 2014)*, 293–307. Ivan Franko Zhytomyr State University Publishing House. [In Ukrainian].
- Liubarets, V. V. (2018). Professional training of future managers of socio-cultural activities in foreign countries. *Theory and methods of educational management*, 1 (21). <http://umo.edu.ua/katalogh-vidanj>. [In Ukrainian].
- Project-research “Education for cultural managers. Current situation and prospects for development” (2021). *Analytical report*. <https://dofa.fund/projects/osvita-project/>. [In Ukrainian].
- Sydor, I. (2009). Professional training of leisure managers in the UK universities. *Naukovi zapysky TNPU im. V. Hnatiuka. Seriiia Pedahohika*, 1, 152–156. [In Ukrainian].
- Sylko, R. M., & Sylko, E. M. (2018). Features of art manager training in the conditions of art market formation in Ukraine. *Visnyk Chernihivskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu. Seriiia: Pedahohichni nauky*, 151 (2), 215–218. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuP\\_2018\\_151%282%29\\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuP_2018_151%282%29_51). [In Ukrainian].
- Chastnyk, O. S. (2010). Art management curricula in the US universities. *Visnyk of Kharkiv State Academy of Culture*, 30, 70–78. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/hak\\_2010\\_30\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/hak_2010_30_10). [In Ukrainian].
- Kijowski, A. T. (2015). Wolność słowa versus procedury kontroli i reżimy regulacyjne (1789–1989). *Neriton Wydanie I, Warszawa*. [https://www.researchgate.net/publication/367402986\\_Wolnosc\\_slowa\\_versus\\_procedury\\_kontroli\\_i\\_rezimy\\_regulacyjne](https://www.researchgate.net/publication/367402986_Wolnosc_slowa_versus_procedury_kontroli_i_rezimy_regulacyjne). [In Polish].
- The European network for cultural management and policy education* (2023). <https://www.encatc.org>. [In English].

**Афенченко Г. В.**, кандидат соціологічних наук, доцент кафедри менеджменту культури та соціальних технологій, Харківська державна академія культури, м. Харків, Україна

**Afenchenko H.**, Candidate of Sociological Sciences, assistant professor of the Department of Culture Management and Social Technologies, Kharkiv State Academy of Culture, Kharkiv, Ukraine

Надійшла до редколегії 03.01.2023