

## ДЕРЖАВНА СЛУЖБА

УДК 351

**Карлова В.В.**

Національна академія державного управління при Президентіві України

### ПІДГОТОВКА МЕНЕДЖЕРІВ СФЕРИ КУЛЬТУРИ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ РИНКОВИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ: НАПРЯМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

*У статті розкрито особливості підготовки менеджерів у сфері культури до професійної діяльності в умовах становлення ринкових відносин в Україні, узагальнено зарубіжний досвід підготовки менеджерів у цій сфері, розроблено пропозиції щодо удосконалення підготовки управлінських кадрів у сфері культури в ринкових умовах.*

**Ключові слова:** сфера культури, менеджер, менеджмент культурно-мистецької сфери, менеджер у сфері культури, управління у сфері культури, управлінська діяльність у сфері культури.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Кардинальні зміни в культурній сфері нашої держави, зумовлені демократичними й ринковими перетвореннями, сприяли виникненню різноманітних суб'єктів культурної діяльності – закладів, організацій, установ культури, заснованих як на державній, так і недержавній формах власності, підвищенню активності творчих спілок, національно-культурних товариств, громадських організацій, зацікавлених в оновленні культурно-мистецького життя в Україні.

В умовах суспільної трансформації методи, засоби і форми управління у сфері культури вимагають значного коригування. Відбувається зміщення акцентів з директивного управління на створення умов для саморозвитку культури і культурних потреб, значна увага приділяється партнерству з різними суб'єктами культурної діяльності.

Ринкові відносини, що розвиваються, змушують працівників закладів, установ, організацій культури підніматися до рівня нового економічного мислення, приймати рішення, адекватні сучасній економічній ситуації. Виникла потреба в пошуку нових підходів до формування й реалізації культурної політики, організації і здійснення державного управління у сфері культури.

Нові реалії вимагають підготовки висококваліфікованих менеджерів-управлінців у сфері культури, які добре знають особливості не лише управлінської, а й продюсерської, промоутерської, маркетингової діяльності, у яких розвинені ініціативність, інноваційне і креативне мислення, які впевнено орієнтуються у нових ринкових умовах.

У зв'язку з зазначеним потреба в переосмисленні цілей, змісту, організації, технології професійної підготовки менеджерів-управлінців сфери культури в умовах становлення ринкових відносин є актуальною проблемою, що зумовлює необхідність докорінної зміни професійної парадигми і вимагає розробки та впровадження нових підходів до підготовки фахівців зазначеної сфери.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми. Проблеми підготовки сучасних фахівців сфери культури і мистецтв привертають увагу як вітчизняних, так і зарубіжних вчених: Н. Бакланова, Ю. Богуцького, Є. Григор'єва, Н. Єфремової, М. Ньюшенкова, І. Петрової, В. Туєва, М. Ярошенко. На особливу увагу заслуговують дослідження таких авторів, як Б. Агранович, О. Антонюк, О. Боїв, Л. Галенської, В. Чижікова, А. Клепікова, С. Мореву, Л. Рудич, І. Сусллова, Г. Тульчинського та ін., в яких розглядаються про-

блеми менеджменту у сфері культури і мистецтва. Окремі питання розвитку професіоналізму фахівців-менеджерів сфери культури і мистецтв як організаторів та управлінців відображені в дослідженнях С. Курганського, Н. Паршикова, Е. Сергєєва, В. Сеткова, В. Солодухіна, Н. Туровець, Г. Ципіна, А. Есаулова.

Водночас аналіз наукових праць свідчить, що недостатньо розробленим аспектом залишається проблема підготовки менеджерів у сфері культури до професійної діяльності в умовах ринкових відносин в нашій державі.

**Метою статті** є розкрити особливості підготовки менеджерів у сфері культури до професійної діяльності в умовах становлення ринкових відносин в Україні та напрями її удосконалення, узагальнити зарубіжний досвід підготовки менеджерів у цій сфері, розробити пропозиції щодо удосконалення підготовки управлінських кадрів у сфері культури в ринкових умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Слід зазначити, що з кінця 1990-х років в культурній сфері України чітко виявилися, з одного боку, риси нових ринкових відносин, з іншого – нової державної культурної політики. Суб'єктами розвитку і замовниками змін все частіше стають великі корпорації, державні структури різних рівнів (орієнтовані на підвищення позабюджетних доходів), суб'єкти арт-ринку і т.ін. Сьогодні специфіка сфери культури полягає в тому, що поряд з державними, комунальними та відомчими закладами й установами культури з'явилася мережа приватних організацій, які надають культурні послуги населенню. Вона включає в себе як некомерційну діяльність, так і комерційну, як місцевого, так і міжнародного масштабу. Наприклад, сучасний музей, поряд з наданням культурно-мистецьких послуг, може займатися підприємницькою діяльністю, зокрема відкривати виробництво сувенірів, власну друкарню, ремонтні майстерні тощо.

Дана ситуація істотно змінює вимоги до професійних компетенцій і навичок менеджерів, які працюють в культурній сфері. Це повинні бути фахівці, які вміють організувати і планувати діяльність закладів культури, підбирати кадри, знаходити позабюджетні джерела фінансування (спонсорство, благодійність, меценатство), здійснювати ефективну управлінську діяльність в умовах ринку.

Слід зазначити, що нині менеджмент став невід'ємною частиною діяльності соціокультурних установ, які разом з державними, приватними

інститутами і всім суспільством занурилися в ринкові відносини, що висуває абсолютно нові і жорсткі вимоги до діяльності і управління на всіх рівнях – від невеликого провінційного клубу до органів управління у сфері культури загальнонаціонального рівня. Нині державні заклади культури хоча і продовжують фінансуватися з бюджету, проте вони змушені “вписуватися” в ринкові відносини – шукати способи заробити кошти, залучати спонсорів, інвесторів [7, с. 5].

В сучасних умовах спостерігається зростання вимог до менеджерської компетентності управлінців сфери культури. Це обумовлено відходом від суто адміністративно-розподільчої технології управління сферою і використанням економічних методів, господарською самостійністю закладів культури та необхідністю залучення позабюджетних коштів, ідеологічним і політичним плюралізмом, культурними контактами із зарубіжними країнами.

Сьогодні ринкові процеси в сфері культури набувають все більш масштабного характеру і вимагають прийняття своєчасних і ефективних управлінських рішень на рівні кожного закладу і установи культури, а також на рівні держави та органів місцевого самоврядування.

Виходячи з вищенаведеного, соціокультурна діяльність не може успішно розвиватися без професійного, компетентного управління і регулювання, «що вимагає розробки нових підходів до підготовки менеджерів у сфері культури та застосування найбільш ефективних технологій навчання в нових ринкових умовах» [12, с. 121].

У тлумачному словнику з управління зазначається, що менеджер – «це член керівного складу фірм, підприємств, банків, що має виконавчу владу і здійснює доручені йому функції управління» [9, с. 86]. У словнику підприємця стверджується: «менеджер (від англ. manage – управляти) – професійний управляючий, який має спеціальну підготовку і здійснює менеджмент, тобто керівництво підприємством, організацію, який володіє знаннями в широкому діапазоні галузей, що включають економіку, бізнес, соціальну психологію тощо» [8, с. 80].

Менеджер у широкому розумінні – висококваліфікований спеціаліст, який володіє знаннями щодо механізмів самоорганізації суспільства та його осередків, які приводяться в дію людьми, працює за допомогою людей і здобуває результат в інтересах людей. Менеджер – висококваліфікований спеціаліст, який професійно здійснює функцію управління в ринковій системі відносин. Він

повинен володіти здібностями до інновацій, конструктивного мислення, багатого уяви щодо створення оригінальних проєктів, вміння навчати і розвивати підлеглих, а також формувати і створювати нові робочі місця [10, с. 125].

Менеджер – це фахівець, що поєднує в собі управлінські знання, здібності лідера-господарника, фінансового та економічного аналітика, юриста, який володіє підприємницькими навичками, готовністю і вмінням стратегічно мислити, приймати раціональні рішення, оцінювати та управляти ними [9, с. 231].

Менеджер управляє або групою людей, зайнятих вирішенням конкретного завдання (так, зокрема «менеджер проєктів» – це управлінець, зайнятий координацією діяльності робочої групи, що реалізує певний бізнес-проєкт), або ходом того чи іншого процесу. Його основне завдання – не стільки самому створювати продукти та послуги, скільки управляти, координувати діяльність зайнятих у цьому працівників [5, с. 17].

Для того щоб стати успішним менеджером, необхідно: 1) професійно володіти технологіями управління, знати і вміння застосовувати психологічні, соціологічні та економічні механізми, які лежать в основі успішного керівництва; 2) знати специфіку діяльності в тій сфері, якою планується керувати. Таким чином, менеджер у сфері культури для здійснення ефективної управлінської діяльності повинен поруч з добре сформованими управлінськими навичками розуміти специфіку культурної сфери, особливості функціонування окремих її галузей в тих чи інших умовах. Професійне призначення менеджера культурної сфери полягає у здійсненні ним таких функціонально-посадових видів діяльності, як управління відділами культури, культурно-дозвілльєвими закладами культури, державними, приватними та іншими установами соціально-культурного типу. Менеджер у сфері культури бере участь в організації або здійсненні маркетингових досліджень ринку для розуміння значущості тієї чи іншої проблеми, комунікує зі спонсорами, меценатами, споживачами культурно-мистецької продукції і т. п.

Виходячи з вищенаведеного, можна дійти висновку, що менеджерська підготовка управління в галузі культури повинна включати такі обов'язкові компоненти: загальну теоретичну підготовку в галузі сучасної теорії культури, теоретичну підготовку в галузі управління з акцентом на особливості соціального і культурного підприємництва та блок практичних курсів, покликаних озброїти фахівця відповідним набором приклад-

них знань в різноманітних сферах сучасних культурних практик.

Останній блок обов'язково повинен будуватися з опорою на стажування в організаціях культури різного типу, розбір кейсів. Зокрема, канадський фахівець М.Робінсон вважає: щоб бути успішним, ефективним менеджером, потрібно набути досвіду роботи в організаціях різного типу – бюджетних, комерційних і некомерційних. Але головна компетенція успішного менеджера полягає у вмінні працювати в ситуації невизначеності, знаходячи при цьому унікальне управлінське рішення [1, с. 73].

Сьогодні здібності фахівців-менеджерів у сфері культурної діяльності слід розглядати виходячи з тих функцій, які необхідні для побудови сукупності управлінських відносин і способів управлінської діяльності в соціокультурній сфері. Це особливий вид взаємодій і взаємозв'язків між колективами та окремими людьми – суб'єктами соціокультурної діяльності. В умовах ринкових відносин менеджмент соціокультурної діяльності є потужним каталізатором розвитку нових форм власності та вироблення відповідної культурної політики.

Зазначене питання є актуальним і в європейських країнах з потужною ринковою економікою, де ведеться активна діяльність щодо підготовки менеджерів у сфері культури і мистецтва, створення відповідної мережі навчальних закладів, покликаних готувати і підвищувати кваліфікацію зазначених фахівців. У вищих навчальних закладах створюються спеціальні програми і курси для менеджерів-управлінців культури і мистецтва, крім того, нові центри навчання.

Активна участь в цьому питанні належить насамперед Раді Європи, яка починаючи ще з 1970-х рр., визнаючи провідну роль культури у розвитку суспільства, спрямовувала свої зусилля на вдосконалення стратегічної бази управління у сфері культури, проведення наукових досліджень в даній галузі, з'ясування впливу висококваліфікованого персоналу службовців на процес прийняття рішень в культурній політиці.

Публікації Ради Європи та протоколи конференцій європейських міністрів у справах культури, що відбулися в м.Осло (1976 р.) і м.Афіни (1978 р.), свідчать про прагнення вдосконалити процес підготовки менеджерів-управлінців у сфері культури, щоб допомогти їм реалізувати себе в стратегії розвитку культури [3, с. 176].

Конференція міністрів у справах культури у Сінтрі (1987 р.) визнала вирішальне значення підготовки в Європі професіоналів в галузі мисте-

цтва, здатних впоратися з мінливими обов'язками, покладеними на них, і закликала до розробки програм з навчання менеджерів у сфері культури, які працюють на державному, регіональному та місцевому рівнях.

Слід зазначити, що протягом 1980-х рр. проблема підготовки менеджерів у сфері культури, а також менеджменту в культурній індустрії часто підіймалася в різних проектах Ради з культурної співпраці (РКС). Зокрема, реалізація проекту «Культура і регіони» (1987–1991 рр.), надавала великого значення тому факту, що майстерність управлінців у сфері культури часто має вирішальне значення для здійснення культурної діяльності на регіональному чи місцевому рівні, а також наголошувала на необхідності вдосконалення процесу їх навчання в Європі. Тому було вжито заходів щодо підтримки створення експериментальних програм підготовки кадрів в галузі управління культурою, а також задіяні технічні та виховні важелі впливу на посадових осіб, відповідальних за управління в культурній політиці. Заснування Європейського диплому в галузі управління культурою, а також створення в 1988 р. європейської мережі центрів з навчання управлінню в галузі культури стало прямим наслідком тих потреб, які були визначені в проекті «Культура і регіони».

Рада з культурної співпраці підготувала програму дій в межах підготовки менеджерів-управлінців у галузі культури. У програмі зазначено, що «одним з головних пріоритетів є створення європейської програми з навчання менеджерів у галузі культури, і що РКС буде докладати до цього значних зусиль» [2, с. 76]. Серед іншого в програмі стверджувалося, що зв'язок між економікою і культурою стає більш тіснішим. Тому менеджери-управлінці в сфері культури повинні бути більш компетентними в економічних питаннях, не забуваючи однак про особливості та цілі культурної діяльності [2, с. 78].

Проблема одночасного співіснування різних культур в межах одного суспільства – на всіх рівнях культурної діяльності вимагає нового розуміння і вироблення єдиного підходу до взаємодії культур на рівні місцевої, регіональної, державної та міжнародної політики. Розширення сфери культурної діяльності призводить до підвищеного попиту на професіоналізм менеджерів, які відповідають за розвиток культури, що вимагає їх певної професійної майстерності.

Питання навчання управлінню у сфері культури і мистецтва стали предметом особливої уваги Комісії Європейського Співтовариства.

В 1985 р. Домінік Лерой підготував для Комісії загальне дослідження про підготовку арт-менеджерів у країнах Співтовариства. Фінансові ресурси, що виділяються в рамках проекту «Еразм», сприяли обміну студентами на період проходження ними курсів з навчання управлінню у сфері культури і мистецтва в інших країнах. А на проведеній в європейському університеті у Флоренції в 1987 р. конференції «Європа в період перетворень: проблеми культури» особлива увага акцентувалася на ролі керівників регіональних відділів культури у розвитку культури європейських регіонів. Комісія висловила велику зацікавленість у професійній підготовці менеджерів у галузі культури, хоча до цього її основними пріоритетами були підготовка кадрів для телебачення і радіо, перекладачів, а також збереження та передача інформації нащадкам. Було запропоновано створити спеціальний комітет з вивчення питань навчання і провести дворічне інспектування ситуації в даній галузі в країнах-учасницях Співтовариства, в результаті чого була отримана інформація про сильні та слабкі сторони сучасного процесу навчання і підготовки менеджерів у сфері культури.

Влітку 1991 р. Рада Європейського Співтовариства та міністри у справах культури в рамках Ради схвалили резолюцію про підготовку адміністраторів у галузі культури. Серед іншого в резолюції стверджується, що «... тісне взаємовідношення з економічними аспектами розвитку та іншими рівнями, на яких ця проблема повинна бути вирішена і підтримана (регіональному, міжрегіональному, а також державному та міжнародному), викликає необхідність вдосконалення процесу навчання для тих, хто сприяє розвитку культури і мистецтва, ... необхідно звернути особливу увагу на підготовку кадрів» [2, с. 73].

В нашій країні традиційно підготовкою менеджерів у сфері культури займаються гуманітарні вузи та профільні вузи культури і мистецтв. Для того, щоб розглянути особливості підготовки управлінських кадрів для сфери культури, перш за все, потрібно чітко уявляти собі сучасну структуру освіти в ній, складовими якої є:

– державні освітні установи (середньо-спеціальні та вищі навчальні заклади, відділи додаткової освіти та підвищення кваліфікації) – найчастіше в них використовуються програми, які складаються на основі стандартів, що розробляються Міністерством освіти і науки України, а також відповідними навчальними або галузевими центрами;

– приватні навчальні центри – їх програми формуються на основі державних та авторських програм, які націлені на вирішення певних, актуальних цілей і завдань;

– авторські програми, курси з окремих дисциплін або кола дисциплін, добре опрацьованих, методично і багаторазово апробованих. Подібні програми являють собою унікальні, розроблені курси, які від інших відрізняються своїм «особливим» підходом до вивчення проблеми та шляхів її вирішення. Кількість і підбір викладачів на цих програмах часто обмежується самим автором і його учнями-послідовниками, якщо такі є;

– разові програми-семінари, освітні конференції та симпозиуми. Дані освітні форуми можуть допомогти у вирішенні оперативних завдань і проблем, які вимагають швидкого пошуку рішення.

Водночас аналіз практичної соціокультурної діяльності менеджерів сфери культури і мистецтва свідчить про наявність низки суперечностей, які тією чи іншою мірою стримують темп соціокультурних перетворень в нашій державі як на регіональному, місцевому, так і загальнонаціональному рівні, а саме

– невідповідність між рівнем загальної культури, об'ємом і якістю професійних знань, умінь, навичок управлінських кадрів у сфері культури і потребами розвитку соціокультурного комплексу, залученого в ринкові відносини;

– між вузькопрофільною спрямованістю професійної підготовки менеджерів сфери культури і мистецтва та багатоманітністю, багатоаспектністю, творчим характером їх професійних функцій;

– між зростаючою конкуренцією на ринку праці, потребою у фахівцях, які уміють ефективно здійснювати організаційно-управлінську діяльність в умовах сучасних ринкових відносин, і відсутністю у вузах системної підготовки таких фахівців [4, с. 237].

Виходячи з наведеного, сучасний спеціаліст з менеджменту повинен мати фундаментальну підготовку, а також спеціалізацію в певній галузі. У той же час, потрібно мінімізувати наявність розриву між освітнім рівнем фахівця і реальними потребами практики. Це вимагає радикальних змін щодо змісту професійної підготовки фахівців у вищій школі, підвищення якості освіти, оптимального використання нових технологій навчання.

Дослідник О. Долгін вважає, що система підготовки менеджерів у сфері культури і мистецтва для професійної діяльності в умовах ринку повинна будуватися на базі економічної освіти з викорис-

танням гуманітарного знання. «У роботі культурних фірм і проектів є глибока економічна логіка, вона має свою специфіку. Але основа там цілком зрозуміла – вона економічна. І менеджеру, щоб успішно діяти, треба знати насамперед її. Гуманітарна освіта нічого не говорить про джерела фінансування, бухгалтерський облік, структуру контрактів і т. ін., а без знання цих речей ефективно управляти сучасними процесами в культурній сфері неможливо» [6]. Водночас, на його думку, здійснювати підготовку арт-менеджерів на базі економічних вузів також досить важко, оскільки необхідно з'єднати дві в принципі непоєднувані компетенції. Але є кілька економічних тем, не розбираючись в яких, не можна бути управлінцем у сфері культури: захист інтелектуальної власності, структура контрактів між комерцією та мистецтвом, проблеми ціноутворення, проблеми навігації споживача в культурі тощо [6].

Виходячи з вищезазначеного, одним із пріоритетних напрямків у підготовці менеджера у сфері культури має бути поєднання загальнотеоретичних і спеціалізованих навчальних дисциплін. Це передбачає глибоке вивчення історії та теорії вітчизняної і світової культури, різних видів мистецтва (театру, кіно, балету, музики тощо), соціокультурного проектування, інформаційних технологій в культурі, фінансів та бухгалтерського обліку, іноземних мов та багатьох інших дисциплін, які необхідно опанувати для професійної управлінської діяльності в умовах ринку.

Разом з тим менеджмент у сфері культури вимагає у фахівців серйозних знань в галузі економіки, менеджменту, маркетингу, права, реклами і т.д. У перелік спеціальних дисциплін мають входити такі, як: «Інвестиції у мистецтво», «Фандрайзинг», «Продюсування мистецтва», «Соціокультурне проектування», «Фестивальний менеджмент», «Продюсування кіно», «Креативні індустрії», «Net-art і Net-culture як нові інтернет-індустрії», «Галерейний бізнес» тощо.

Крім того, у зв'язку з інформатизацією культурного простору актуальним є розвиток навичок у менеджера-управлінця приймати управлінські рішення з використанням новітніх інформаційних технологій, інформаційної аналітики, Інтернет-ресурсів.

Підготовка менеджерів у сфері культури складається з двох ступенів – бакалавр і магістр. Але навчання має стати безперервним процесом і надалі включати в себе різні курси підвищення кваліфікації, по можливості процес систематичного обміну фахівцями та стажування в установах

зарубіжних країн. Якщо подібна програма буде втілена вжиття, то такі ініціативи дозволять менеджерам сфери культури ознайомитися з різними підходами у вирішенні проблем і запропонувати нові моделі в організації практичної управлінської діяльності в культурній сфері [11].

Важливим напрямом підготовки менеджерів-управлінців до професійної діяльності в умовах становлення ринкових відносин має бути, поряд з економічною підготовкою менеджерів у сфері культури, перепідготовка існуючих кадрів з гуманітарною спеціалізацією. Необхідно ліквідувати економічну неграмотність, тих хто вже давно працює в цій сфері. І першим кроком має стати розробка програм для підготовки викладачів за даним напрямом, які б володіли сучасними знаннями щодо нових управлінських технологій у сфері культури, використовували кейси з різних напрямів підготовки менеджерів, були здатними створювати власні методичні матеріали, розуміти останні тенденції розвитку культури тощо.

Необхідно запровадити систематичне спілкування з закордонними фахівцями, постійний міжкультурний діалог, метою якого є обмін досвідом і досягнення нового, ціннісно-значущого результату управлінської діяльності у сфері культури.

**Висновки.** В умовах становлення ринкових відносин у сфері культури постають завдання формування менеджерів культурної сфери, здатних до прийняття управлінських рішень в нових умовах, здійснення підготовки спеціалістів, здатних реалізувати професійну діяльність, адекватну часу. Діючий державний освітній стандарт вищої професійної освіти в галузі культури і мистецтва не повною мірою відповідає цим вимогам і, роблячи акцент переважно на культуроохоронних, культуротворчих, соціопедагогічних функціях майбутнього фахівця, не приділяє належної уваги його суб'єктній організаційно-управлінській функції, специфічній для менеджера даної галузі.

Запровадження нових підходів до підготовки менеджерів у сфері культури та застосування найбільш ефективних технологій навчання сприятиме формуванню нової когорти фахівців, здатних здійснювати ефективну управлінську діяльність в нових ринкових умовах.

Перспективи подальших досліджень полягають в аналізі шляхів запровадження нових механізмів підготовки менеджерів у сфері культури на засадах, що поєднують державне фінансування із залученням коштів підприємств, приватних осіб, спонсорів та меценатів.

#### Список літератури:

1. Болотников И.М. Менеджмент и маркетинг культуры : [учеб. пособие] / И.М. Болотников. – СПб. : ГУКИ, 2009. – 543 с.
2. Бутенко М.Э. Социально-культурная деятельность за рубежом : [учеб. пособие]. – СПб., 2011. – 240 с.
3. Денисов А.Л. Концепция формирования предпринимательской культуры менеджера социально-культурной сферы : [монография] / А.Л. Денисов, Н.В. Молоткова, М.Л. Ньюшенкова. – Самара : Изд-во СНЦ РАН, 2007. – 154 с.
4. Ефремова Н.В. Педагогические условия подготовки менеджеров сферы культуры и искусства к профессиональной деятельности / Н.В. Ефремова // Вестник Томского государственного университета. – 2007. – Вып. 11(55). – С. 235–240.
5. Моргулец О.Б. Менеджмент у сфері послуг : [навч. посібник] / О.Б. Моргулец. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 384 с.
6. Ньюшенкова М.Л. Подготовка менеджеров социально-культурной сферы / М.Л. Ньюшенкова // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. – 2003. – № 1. – С. 119–128.
7. Сидоровский К.Ю. Основные подходы к формированию организационно-управленческих способностей у менеджеров / К.Ю. Сидоровский // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. – 2011. – № 2(40). – С. 176–179.
8. Ермошенко Н.Н. Словарь предпринимателя / Н.Н. Ермошенко, Н.Н. Скворцов, Н.К. Назимова. – К. : УкрИНТЭИ, 1992. – 143 с.
9. Толковый словарь по управлению / сост. : С.Н. Петров и др. – М. : Аланс, 1994. – 252 с.
10. Тульчинский Г.Л. Менеджмент специальных событий в сфере культуры : [учеб. пособие] / Г.Л. Тульчинский, С.В. Герасимов, Т.Е. Лохина – СПб. : Планета музыки ; Лань, 2010. – 400 с.
11. Українська культура в європейському контексті / [Ю.П. Богуцький, В.П. Андрущенко, Ж.О. Безвершук, Л.М. Новохатко] ; за ред. Ю.П. Богуцького. – К. : Знання, 2007. – 450 с.
12. Чижиков В.В. Теория и практика социокультурного менеджмента : [учеб. пособие] / В.В. Чижиков, В.М. Чижиков. – М. : МГУКИ, 2008. – 608 с.

## **ПОДГОТОВКА МЕНЕДЖЕРОВ СФЕРЫ КУЛЬТУРЫ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УСЛОВИЯХ СТАНОВЛЕНИЯ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ В УКРАИНЕ: НАПРАВЛЕНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ**

*В статье раскрыты особенности подготовки менеджеров в сфере культуры к профессиональной деятельности в условиях становления рыночных отношений в Украине, обобщен зарубежный опыт подготовки менеджеров в этой сфере, разработаны предложения по совершенствованию подготовки управленческих кадров в сфере культуры в рыночных условиях.*

**Ключевые слова:** сфера культуры, менеджер, менеджмент культурно-художественной сферы, менеджер в сфере культуры, управление в сфере культуры, управленческая деятельность в сфере культуры.

## **TRAINING MANAGERS TO THE CULTURAL SPHERE OF PROFESSIONAL ACTIVITY IN CONDITIONS OF MARKET RELATIONS IN UKRAINE: TRENDS AND PROSPECTS**

*The article reveals the peculiarities of training of managers in the field of culture to professional activity in the conditions of formation of market relations in Ukraine, generalization of foreign experience of training managers in this area, proposals for improving the training of managerial personnel in the field of culture in market conditions.*

**Key words:** sphere of culture, manager, management of cultural and artistic sphere, manager in the field of culture, management in the field of culture, management activities in the field of culture.