

УДК 005.334:005.8:316.7:008(477)

DOI: 10.60022/2(9)-30S

Довгий Богдан Олегович

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

кафедра менеджменту та державної служби

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, Україна

Dovhyi Bohdan

higher education applicant at the second (Master's) level

Department of Management and Public Service

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

ORCID: 0009-0003-0789-1651

Зачосова Наталія Володимирівна

доктор економічних наук, професор

професор кафедри менеджменту та державної служби

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, Україна

Zachosova Nataliia

Doctor of Economic Sciences, Professor

Professor of the Department of Management and Public Service

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Ukraine

ORCID: 0000-0001-8469-3681

АКТУАЛЬНІ КОМПЕТЕНЦІЇ КУЛЬТУРНИХ МЕНЕДЖЕРІВ І ПОТРЕБИ ЇХ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРНИМИ ПРОЄКТАМИ

Анотація. У статті розглянуто особливості функціонування менеджменту в культурній індустрії України в сучасних соціальних умовах. Матеріал ґрунтується на аналізі емпіричних даних, отриманих у результаті соціологічного опитування, та узагальненні актуальних управлінських практик у сфері культури. Увагу зосереджено на характеристиці взаємодії між культурними менеджерами, аудиторією та інституційним середовищем, а також на чинниках, що впливають на ефективність реалізації культурних проєктів. Проаналізовано сприйняття аудиторією якості організації культурних подій, рівень її залученості та готовність до фінансової підтримки культурних продуктів. Окреслено проблемні аспекти кадрового забезпечення галузі та сучасні вимоги до професійних компетентностей менеджерів культури. Отримані результати дозволяють окреслити тенденції розвитку культурної індустрії України та можуть бути використані в управлінській практиці, освітніх програмах і під час формування культурної політики.

Ключові слова: культурний проєкт, підготовка фахівців, анкетування, критерії якості заходу, культурна індустрія, менеджмент

CURRENT COMPETENCIES OF CULTURAL MANAGERS AND THEIR PROFESSIONAL DEVELOPMENT NEEDS TO IMPROVE THE EFFECTIVENESS OF CULTURAL PROJECT MANAGEMENT

Abstract. The article explores the current characteristics of management practices within Ukraine's cultural industry under contemporary social and institutional conditions. The research is grounded in empirical sociological data and analytical observation of cultural project organization, providing insight into how managerial processes operate in practice rather than at a purely conceptual level. Particular attention is given to the relationship between cultural managers, audiences, and institutional frameworks shaping cultural production. The study examines patterns of audience participation in cultural events, perceptions of organizational quality, and attitudes toward financial engagement with cultural products. These aspects are analyzed as indicators of broader structural changes within the cultural sector. The paper also addresses organizational challenges faced by cultural initiatives, including coordination, communication, technical support, and adaptability to unstable external conditions. An important analytical focus is placed on

professional competencies and their role in ensuring the sustainability and effectiveness of cultural projects. Management is considered not only as an administrative function but as a mediating practice that connects creative processes, audience expectations, and institutional constraints. The findings illustrate how managerial decisions influence audience trust, engagement, and long-term participation in cultural activities. The results contribute to a deeper understanding of the ongoing professionalization of cultural practices in Ukraine and reflect wider trends related to audience-oriented management, institutional resilience, and adaptive strategies in times of crisis. The article offers analytical value for researchers studying cultural industries, as well as practical relevance for professionals involved in organizing cultural events, developing educational programs, and designing cultural initiatives at local and national levels. The study also provides a contextual basis for further comparative research on cultural management in transitional and crisis-affected societies.

Keywords: cultural project, training of specialists, questionnaires, event quality criteria, cultural industry, management

Постановка проблеми. Культурна сфера України у 2020–2025 роках перебуває у стані системних трансформацій, спричинених поєднанням хронічної нестачі фінансування, кадрових дисбалансів, нерівномірного розвитку інституцій та викликів повномасштабної війни.

Зокрема після 2022 року культурна сфера активно стикається з критичними прогалинами у професійних компетенціях менеджерів, які стримують швидке й ефективне відновлення та європейську інтеграцію сектору. Так, наприклад, у звіті DG EAC / Cultural Relations Platform (2024) прямо вказано на нестачу навичок довгострокового планування, цифрових компетенцій та умінь працювати з міжнародними проєктами, що ускладнює участь українських організацій у європейських програмах і грантах [1, с. 30].

Оцінювання потреб українських культурних менеджерів (Needs Assessment — 2024) зафіксувало конкретні прогалини: виробництво онлайн-проєктів, навички фандрейзингу та роботи з міжнародними партнерами — саме ці компетенції були визначені пріоритетними для підсилення професійної підготовки та практичної спроможності культурних менеджерів [2, с. 25].

На тлі значного тиску воєнних та економічних чинників, зростання очікувань громадськості щодо якості культурних ініціатив, а також посилення потреби у просвітницькій діяльності закладів культури актуалізує питання щодо ефективності підготовки менеджерів у сфері культури та відповідності реалізованих ними проєктів сучасним вимогам. У зв'язку з цим, доцільним є системне вивчення компетенцій культурних менеджерів та їх потреб у підвищенні кваліфікації задля успішної реалізації культурних проєктів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку менеджменту у сфері культури активно досліджується сучасними науковцями. Зокрема, питання реалізації культурних проєктів, грантової підтримки та динаміки українського культурного сектору висвітлено у роботі О. Комарницької [3]. Трансформацію ринку івент-послуг, зокрема активний розвиток онлайн та гібридних форматів і нові вимоги до компетенцій менеджерів, аналізують Я. Ларіна та А. Діченко [4]. Інновації у менеджменті культурних інституцій, пов'язані з використанням AR/VR, big data, штучного інтелекту та цифрових експозицій, системно представлені у дослідженні Matias et al. [5]. Практичні аспекти впровадження проєктного підходу на рівні місцевого самоврядування та ефективність управління культурними послугами розглядає Н. Плотнік [6]. Проблеми цифрової трансформації культурної спадщини та її вплив на регіональний розвиток вивчають J. Sandrister, J. Harfst, C. Kern і C. Zuanni [7]. Системи управління культурними й креативними організаціями, включаючи моделі бюджетування, планування та оцінювання ефективності, представлені у дослідженні Ferraz et al. [8]. Трансформацію української культурної політики в умовах війни, зміни у пріоритетах фінансування та нові управлінські виклики аналізує Е. Ольжацька [9]. Аспекти персоналізованого навчання та використання штучного інтелекту у підготовці менеджерів проєктів висвітлює Ingason et al. [10]. Міжкультурні фактори у глобальних проєктах, а також особливості роботи віртуальних і фізичних команд досліджує K. Youssef [11].

Узагальнення матеріалів праць перерахованих вчених свідчить, що поточний стан розвитку культурної індустрії визначається поєднанням швидкої цифровізації, зростанням ролі грантової підтримки, поширенням проєктного підходу та зростанням вимог до професійної підготовки менеджерів. Ускладнення процесів планування й організації культурних ініціатив, активізація міжнародної співпраці та збереження регіональних диспропорцій безпосередньо впливають на якість реалізації проєктів і потребують оновлення освітніх програм, розширення компетентностей фахівців

та адаптації управлінських практик до нових умов. Це підкреслює актуальність цього дослідження, спрямованого на визначення реальних викликів у реалізації культурних проєктів та можливостей їх посилення в Україні.

Метою статті є аналіз сучасного стану освіти менеджерів культурних проєктів в Україні, виявити ключові проблеми у реалізації культурних заходів та сформулювати економічно обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення освітніх програм і практик управління проєктами на основі результатів анкетування та експертизи.

Виклад основного матеріалу. Культурний менеджмент у сучасній Україні формується як міждисциплінарна сфера, що поєднує адміністративне управління, продюсування, комунікаційні технології та стратегічне планування. У міжнародній науковій літературі менеджер культурних проєктів позиціонується як фахівець, який відповідає за повний цикл створення й реалізації події — від концепції та дослідження потреб аудиторії до операційного супроводу та постподійного аналізу ефективності. Такий підхід закріплений у працях, присвячених проєктному менеджменту та креативним індустріям.

В українському культурному просторі аналогічні функції найчастіше виконують організатори заходів і менеджери приватних івент-агентств, оскільки саме вони працюють із повним циклом реалізації подій. Водночас у сфері академічної підготовки та формування освітніх програм існують суттєві прогалини: недостатньо досліджені реальні потреби аудиторії, бракує адаптивності, системності й гнучкості в організації культурних заходів, а якість менеджменту часто оцінюється як нестабільна. Це підтверджують і численні відгуки учасників культурних подій, які вказують на організаційні недоліки, слабку комунікацію, перевантаженість локацій та відчутний брак професійного підходу під час підготовки та проведення заходів.

Ці проблеми значною мірою пов'язані з якістю підготовки фахівців, їх практичним досвідом та рівнем відповідності сучасним компетентнісним вимогам. З огляду на це виникла потреба комплексно дослідити ставлення аудиторії до культурних подій, їх організації та професійності менеджерів. Саме з цією метою було проведено соціологічне дослідження із використанням авторського опитувальника у форматі онлайн-анкетування, яке поширювалось через соціальні мережі Instagram та Facebook. Для забезпечення достовірності відповідей була впроваджена перевірка електронних адрес, що дало змогу виключити дублікати та штучні заповнення. Кожну відповідь перевірено вручну, що підвищило надійність отриманих даних і дозволило сформувати репрезентативну базу для аналітики.

У підсумку було зібрано 100 повних відповідей, що є оптимальним обсягом для виявлення стійких тенденцій, порівняння оцінок між групами та формування валідних висновків на рівні прикладного соціологічного аналізу. Така вибірка дозволяє простежити відмінності між поколіннями, регіонами проживання, частотою участі в культурних заходах і загальними оцінками їх реалізації.

Для подальшого аналізу доцільно спершу окреслити соціально-демографічний профіль учасників дослідження. Зокрема, нижче подані узагальнені частки представників різних гендерних груп, поколінь та областей України, що взяли участь в опитуванні. Відповідні дані відображено на рис. 1, рис. 2 та рис. 3.

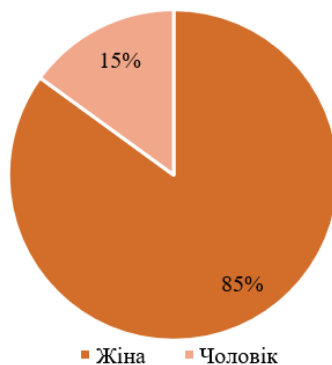


Рис. 1. Гендерна структура учасників анкетування
Джерело: сформовано авторами за результатами анкетування

Аналіз соціально-демографічних характеристик респондентів створює передумови для глибшого розуміння отриманих результатів і дозволяє визначити, наскільки представлена аудиторія відображає реальні тенденції у сфері культурного споживання. За даними рис. 1, більшість учасників опитування

становлять жінки (85%). Це узгоджується з поширеною у соціокультурних дослідженнях тенденцією більшої участі жінок у волонтерських, культурних та освітніх активностях, а також із тим, що жінки частіше схильні відповідати на соціологічні опитування й активніше включаються в комунікаційні процеси.

Поколіннєва структура (рис. 2) демонструє домінування зумерів — осіб, народжених у 1997–2012 роках, які становлять 78% опитаних. Цей факт є надзвичайно показовим: саме зумери формують сучасний запит на нові культурні формати, є найактивнішими користувачами цифрових сервісів, критичніше ставляться до обслуговування та організації заходів, а також здатні швидко поширювати інформацію про культурні події через соціальні мережі. Вони ж найменш толерують організаційні недоліки. Тож їхня перевага у вибірці робить результати дослідження цінними для розробки нових управлінських моделей, орієнтованих саме на молодіжні практики споживання.

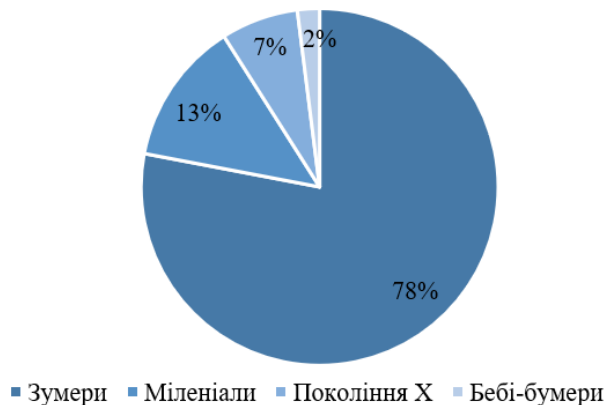


Рис. 2. Групи респондентів: частка представників різних поколінь
Джерело: сформовано авторами за результатами анкетування

Міленіали (13%) продовжують відігравати важливу роль як активні відвідувачі культурних подій, але їх нижча представленість у вибірці може свідчити про два явища: або про меншу зацікавленість цієї вікової групи в опитуваннях, або про те, що саме зумери формують ядро соціальних мереж, через які поширювалася анкета. Представники покоління X (7%) та бєбі-бумери (2%) становлять меншу частину вибірки, але їхня присутність дозволяє відстежити різницю між віковими групами у сприйнятті культурних заходів, що підсилює якість та достовірність аналізу.

Географічне охоплення (рис. 3) включає 10 областей України та м. Київ. Це свідчить про достатню територіальну варіативність і дозволяє стверджувати, що думки респондентів не обмежуються контекстом одного локального середовища. Територіальне розмаїття також є важливим чинником для оцінювання культурних практик, оскільки якість культурних послуг, доступність інфраструктури та частота подій суттєво відрізняються між регіонами. Наявність у вибірці представників різних областей дає змогу виявити спільні проблеми, незалежні від місця проживання, що підсилює значущість подальших висновків.

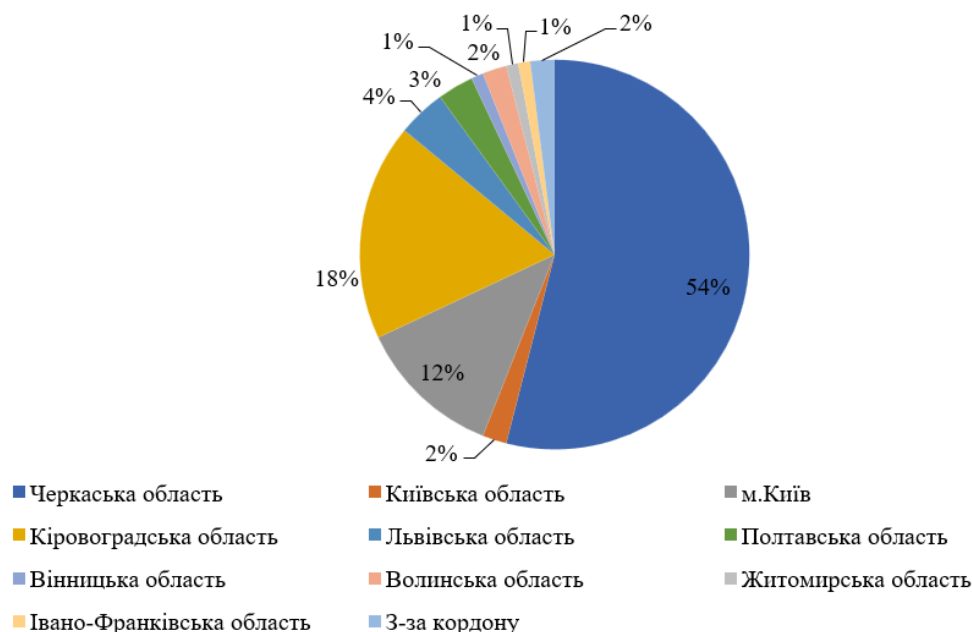


Рис. 3. Територіальне охоплення респондентів анкетування
Джерело: сформовано авторами за результатами анкетування

Загалом структура вибірки демонструє превалювання молодшої активної аудиторії, яка сформувала сучасний запит на якість культурних подій. Саме це покоління найбільш гостро реагує на управлінські недоліки, не толерує низької якості сервісу, очікує структурованості, прозорості, чіткої комунікації і сучасних форматів проведення івентів. Таким чином, результати подальшого аналізу варто розглядати саме крізь призму цих запитів, що дає можливість краще зрозуміти, чому менеджери культурних проєктів мають адаптувати свої підходи та компетентності до вимог нової аудиторії.

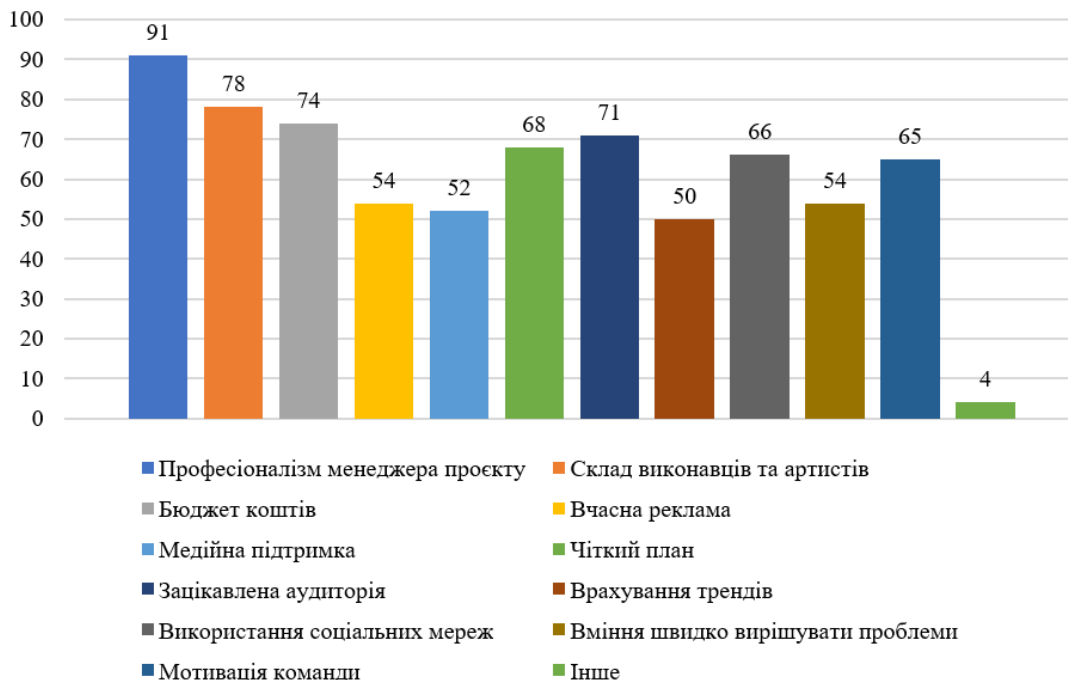


Рис. 4. Фактори успіху культурного проєкту
Джерело: сформовано авторами за результатами анкетування

Перейдемо до аналізу ключових характеристик культурних заходів. Дані проведеного опитування демонструють чіткі пріоритети аудиторії щодо того, які характеристики культурного заходу формують

позитивні враження (рис. 4), а які — навпаки, стають причиною розчарування (рис. 5.). Відповіді респондентів дозволяють систематизувати ключові очікування від культурних подій та зробити висновки про компетентності менеджерів, які є необхідними для їхньої успішної реалізації.

Аналіз факторів успіху показує, що практично консенсус аудиторії зосереджений на ролі менеджера: 91% респондентів вважають професіоналізм менеджера/організатора ключовим чинником успішності проекту, що робить цю змінну доміантною серед усіх інших ознак успіху менеджменту культурних проєктів. Такий високий відсоток означає, що для більшості опитаних успіх заходу — це насамперед компетентність людини або команди, яка планує і координує проєкт: вона відповідає одночасно за бюджетну дисципліну, таймінг, комунікацію, мотивацію команди та управління ризиками.

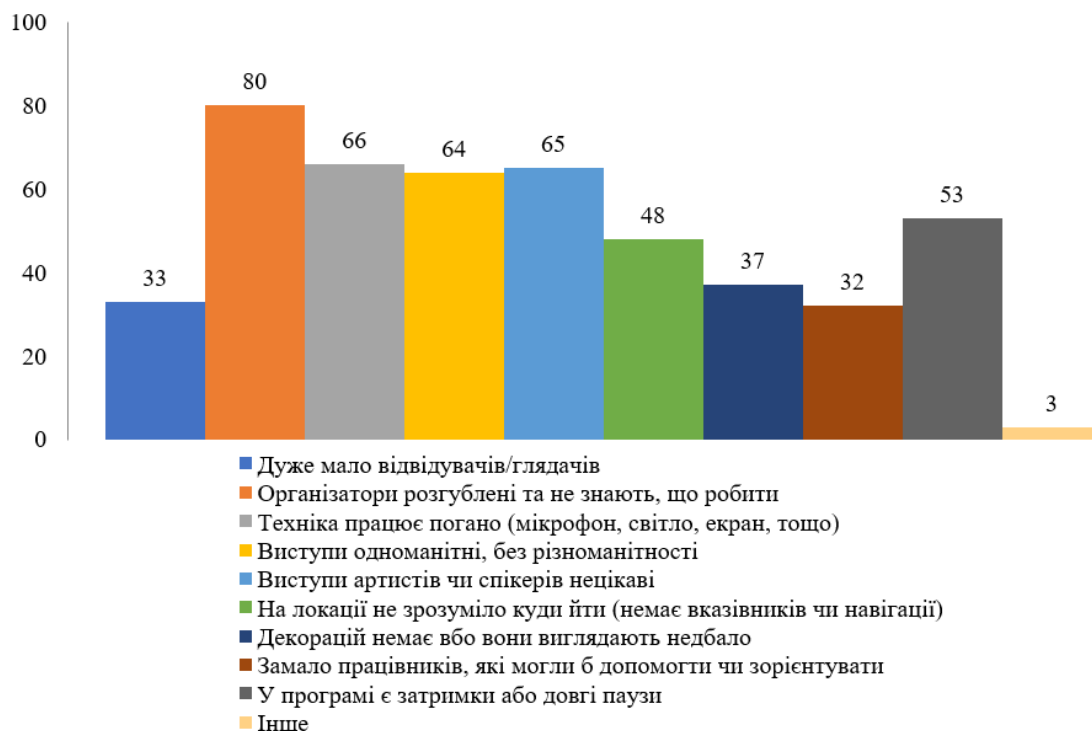


Рис. 5. Ознаки невдалого культурного проєкту
Джерело: сформовано авторами за результатами анкетування

На рис. 5. також перелічено інші важливі чинники (склад виконавців, наявність бюджету, вчасна реклама, медійна підтримка, чіткий план тощо), які аудиторія вважає причетними до успіху проєкту, але саме професіоналізм менеджера має статистично виражену перевагу й виступає «базовим фільтром» — якщо менеджер спрацював, інші чинники мають більше шансів якісно реалізуватися.

Рис. 5. «Ознаки невдалого культурного проєкту» вказує на дзеркальну структуру очікувань: 80% респондентів реагують на розгубленість організаторів як на найсильніший індикатор неминучого провалу заходу, тобто відсутність впевненого менеджерського контролю сама по собі створює відчуття хаосу й призводить до негативного сприйняття події. Далі йдуть технічні проблеми: 66% респондентів звертають увагу на погану роботу техніки (звук, світло, екран) як важливий сигнал низької якості, а 64%–65% опитаних фіксують одноманітність і нецікавість виступів/програми як серйозні недоліки. Навігація, декорації та нестача працівників також фігурують серед відповідей, але з нижчими частками (в межах приблизно 32–48%), що вказує на значення «комfortу присутності» для частини аудиторії.

Порівняння цих двох наборів результатів формує чітке аналітичне спостереження: професіоналізм менеджера (91%) і розгубленість/непрофесіоналізм організаторів (80%) — це взаємопов'язані, взаємно підсилюючі показники. Іншими словами, там, де 91% опитаних очікують від менеджера бути гарантом якості, 80% не пробачають жодну ознаку його слабкості. Це створює сильну асиметрію: одна сутність професійного менеджменту миттєво породжує значно більший негативний ефект, ніж відсутність будь-якого одного творчого елементу; технічні збої (66%) та нудна програма (64–65%) також помітні фактори, але часто вони «спрацювають» як каталізатори проблем лише в умовах слабого менеджменту.

Із практичної точки зору з інтерпретації цих цифр випливає кілька важливих припущень з

приводу «що має навчати освітня програма» та «які КРІ вводити в організаціях». По-перше, оскільки 91% вважають професіоналізм менеджера вирішальним, освітні програми мають формувати практичні навички операційного менеджменту (таймінг, робота з технікою, логістика, ризик-менеджмент) не менш радикально, ніж творчі дисципліни.

По-друге, високі показники для параметрів «організаторської розгубленості» і техніки (80% і 66%) означають, що програми мають містити тренінги з кризового менеджменту та технічної грамотності, а організації — вводити стандарти операційної підготовки (чек-листи, посади стенд-бай техніків, тестування обладнання до заходу).

По-третє, оскільки 64–65% респондентів вказали одноманітність і нецікавість програми як одну з ключових причин невдачі заходу, це підтверджує, що менеджер культурних проєктів повинен бути не лише організатором у технічному чи адміністративному сенсі, а й фахівцем з розуміння культурного змісту івенту. У сфері культури управлінські навички недостатні самі по собі: ефективний менеджер має володіти творчим мисленням, високим рівнем культурної обізнаності, розумінням специфіки жанрів, аудиторій, репертуару та сучасних культурних тенденцій. Іншими словами, культурний проєкт не може бути керованим «універсальним менеджером», оскільки ця сфера вимагає здатності одночасно працювати з художнім змістом, емоційним впливом і контекстами, що формують цінність події. Саме поєднання управлінської дисципліни з культурною компетентністю дозволяє уникати одноманітності, швидше адаптуватися до очікувань аудиторії та створювати події, які мають естетичну, інтелектуальну та соціальну цінність.

Результати опитування засвідчують, що потреба у високоякісній підготовці менеджерів культурних проєктів формується не лише всередині професійного середовища, але й на рівні широкого суспільного запиту. Більшість респондентів однозначно наголошують на важливості фахової освіти у сфері культурного менеджменту, що і

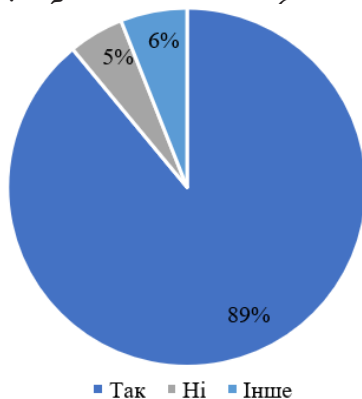


Рис. 6. Важливість освіти менеджерів культурних проєктів
Джерело: сформовано авторами за результатами анкетування

Як бачимо — 89% респондентів вважають освіту важливою, 5% — неважливою, а ще 6% обрали «інше», що включає розгорнуті коментарі. Аналіз цих відповідей демонструє два ключові тренди: по-перше, існує часткова недовіра до української освіти в культурній сфері; по-друге, аудиторія очікує, що менеджер має бути не лише формально підготовленим, а й креативним, мати практичний досвід і сучасні компетентності, що відповідають потребам реальних культурних проєктів.

У контексті аналізу змістового наповнення чинних освітніх програм у сфері культурного менеджменту, а також доступних інформаційних ресурсів, простежується нестача ґрунтовних і системних досліджень з проблематики культури в Україні. Це вказує на необхідність значних інвестицій у розвиток освітнього потенціалу та підвищення стандартів фахової підготовки. На рис. 7 представлено розподіл відповідей респондентів щодо доцільності інвестицій у культурну сферу в умовах воєнного часу.

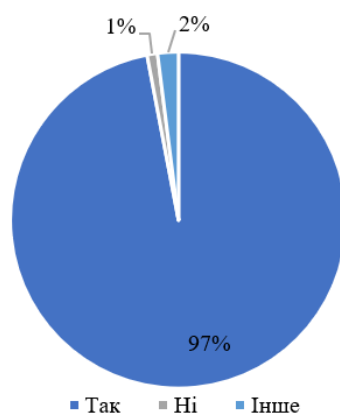


Рис. 7. Рівень підтримки інвестицій у культуру та кадрову підготовку
Джерело: сформовано авторами за результатами анкетування

За результатами опитування 97% респондентів підтримують інвестиції у культуру та кадрову освіту. Така висока підтримка демонструє, що більшість аудиторії усвідомлює важливість розвитку культурної сфери, зокрема через підвищення кваліфікації персоналу та формування професійних стандартів для менеджерів культурних проєктів. Порівняно з попередніми даними про оцінку факторів успіху заходів і ключові недоліки, цей показник підкреслює тісний зв'язок між фінансовою підтримкою, освітою та сприйняттям якості культурних подій.

З огляду на те, що рівень професійної підготовки менеджерів культури суттєво впливає на якість організації подій, логічним є звернення до питання того, як аудиторія насправді «споживає» культурні продукти та які очікування формує щодо роботи менеджерів. Адже саме реальна поведінка відвідувачів визначає, наскільки освітні програми, компетентності та управлінські підходи відповідають актуальним потребам ринку. Аналіз результатів опитування показує, що культурна активність українців є високою (рис. 8).

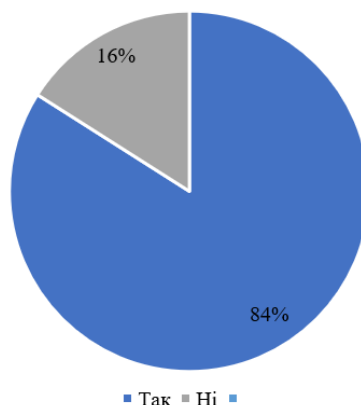


Рис. 8. Рівень відвідуваності культурних заходів серед респондентів
Джерело: сформовано авторами за результатами анкетування

Бачимо, що 84% респондентів регулярно відвідують заходи, тоді як лише 16% цього не роблять. Це свідчить про наявність не просто потенційної, а фактичної, вже сформованої аудиторії, яка активно реагує на якість організації івентів і потребує професійного менеджменту. В свою чергу, структура частотності демонструє ще глибшу картину (табл. 1).

Таблиця 1

Частота відвідуваності заходів культури респондентами	
Категорія	Відсоток схожих відповідей
Дуже часто (1+ раз/тиждень)	14 %
Часто (2-4 рази/міс)	27 %
Помірно (раз/міс або раз/1-2 міс)	32 %
Рідко (1-3 рази/рік)	13 %

Продовження таблиці 1

Майже не відвідують	8 %
Без точної частоти	6 %

Джерело: складено авторами за результатами анкетування

За наведеними даними, 73% аудиторії відвідують заходи не рідше ніж раз на місяць, причому 14% роблять це кожного тижня, а 27% — кілька разів на місяць. Для менеджера це свідчить про існування виразного сегмента «лояльних споживачів», які здатні забезпечувати стабільне відвідування культурних інституцій та генерувати передбачуваний потік доходів.

Такі аудиторії необхідно не просто залучати, а й утримувати — через програми лояльності, регулярні події цикли, сезонні абонементи та персоналізовані комунікації. Саме ця частина аудиторії є фундаментом сталого функціонування культурних закладів у довгостроковій перспективі.

Натомість невисокий відсоток «пасивної групи» (13% — відвідують рідко, 8% — майже ніколи) вказує на наявність бар'єрів, які не пов'язані із відсутністю інтересу як такого, а скоріше з відсутністю якісної пропозиції або інформації про неї. Відкриті відповіді респондентів підтверджують це: у малих містах люди часто зазначали, що «нічого не відбувається», тоді як у середніх містах типовою причиною є «не знав про подію». Для менеджера це чіткий сигнал: слабка комунікація та «нерівномірність» доступності культурного продукту — два ключові стримувальні фактори попиту. З іншого боку, вони є і зонами найбільш швидкого зростання: достатньо покращити маркетинг, щоб охопити вже зацікавлену, але неінформовану аудиторію.

Особливе значення в сучасному українському контексті має також те, як громадяни оцінюють доречність проведення культурних подій під час воєнного стану. Зібрані відповіді з даного питання структуровано в рис. 9.

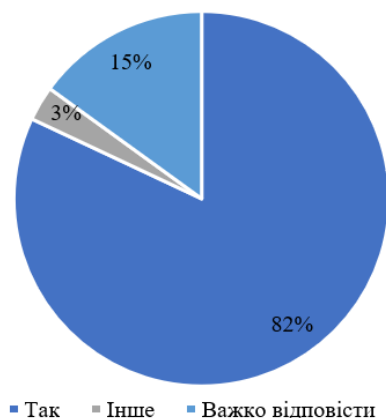


Рис. 9. Оцінка респондентами доцільності культурних заходів під час воєнного стану

Джерело: сформовано авторами за результатами анкетування

Згідно з даними опитування переважна більшість респондентів — 82% — вважають культурні заходи доречними та важливими у воєнний час; ще 15% підтримують їх «скоріше так, ніж ні». Лише 3% висловили сумнів або негативне ставлення. Ці цифри мають вагоме управлінське значення: вони підтверджують, що суспільний запит на культурні події не просто зберігся, а сформувався як інструмент психологічної підтримки, соціальної згуртованості та емоційної стійкості. Для менеджера це означає, що культурні інституції під час війни не виконують «другорядну» функцію, а навпаки — стають важливим елементом психологічної стійкості суспільства. Це відкриває можливості для створення програм, які підтримують локальні спільноти, включають благодійні ініціативи, працюють на формування солідарності та моральної стійкості.

Не менш важливого значення набуває також фінансова готовність аудиторії — показник, який прямо впливає на моделі розвитку культурних інституцій та відображений на рис 10. та рис 11.

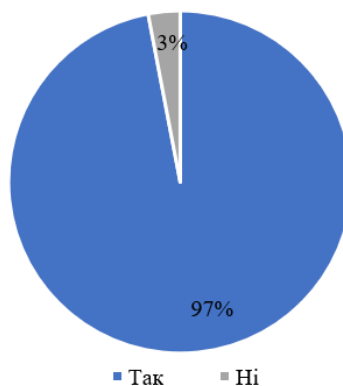


Рис. 10. Готовність респондентів оплачувати культурні заходи
Джерело: сформовано авторами за результатами анкетування

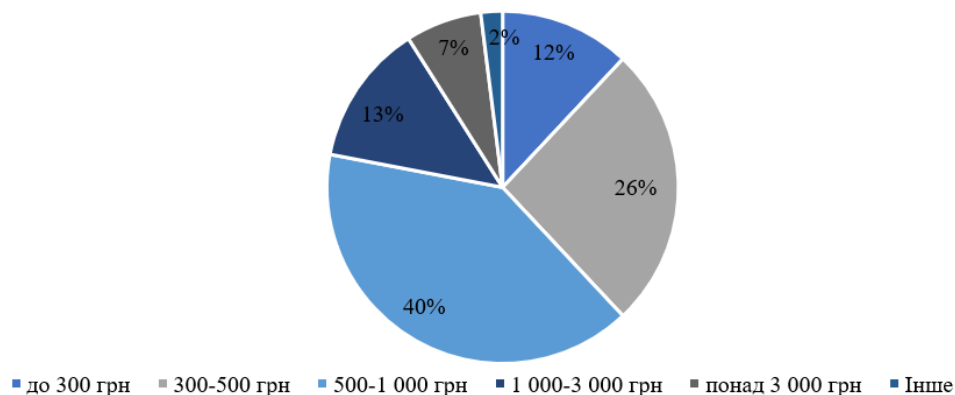


Рис. 11. Платоспроможність респондентів щодо відвідування заходів культури
Джерело: сформовано авторами за результатами анкетування

Результати показали, що 97% респондентів готові платити за культурні заходи, що руйнує поширений стереотип про «неготовність українців платити за культуру». У структурі витрат домінує категорія 500–1000 грн/місяць (40%), що формує середньоплатоспроможний сегмент — достатньо чисельний і стабільний. Саме він може бути основою для регулярних платних подій, освітніх програм, камерних концертів і тематичних фестивалів. Менеджер отримує чітку відповідь: культурний сектор в Україні має реальний економічний потенціал, і правильна стратегія ціноутворення дозволить працювати без постійної залежності від дотацій.

Дуже цінною є також наявність преміального сегмента близько 20% (1000–3000 грн і більше), який свідчить про можливість розвитку високобюджетних подій: майстер-класів із топовими митцями, фестивальних прем'єр, спеціальних форматів із обмеженою кількістю місць. Такий сегмент зазвичай забезпечує високий середній чек і підвищує фінансову стійкість інституції. Менеджеру важливо враховувати, що цей сегмент очікує кращого сервісу, продуманості та унікальності події — бездоганне технічне забезпечення, якість комунікації та професійний менеджмент є для них ключовими критеріями.

Натомість соціально-чутливий сегмент (орієнтовно 30–35%) демонструє готовність відвідувати безкоштовні або доступні за ціною події — освітні лекції, благодійні концерти, локальні фестивалі. Для менеджера цей сегмент є не менш важливим, оскільки дозволяє будувати соціальні проєкти, зміцнювати імідж організації та розширювати аудиторну базу, залучаючи нових відвідувачів через недорогі події з подальшим поступовим переходом до платних продуктів.

Важливим доповненням до наведених поведінкових результатів є аналіз форматів культурних заходів, які респонденти відвідують найохочіше. Аналітику даних наведено на рис. 12.

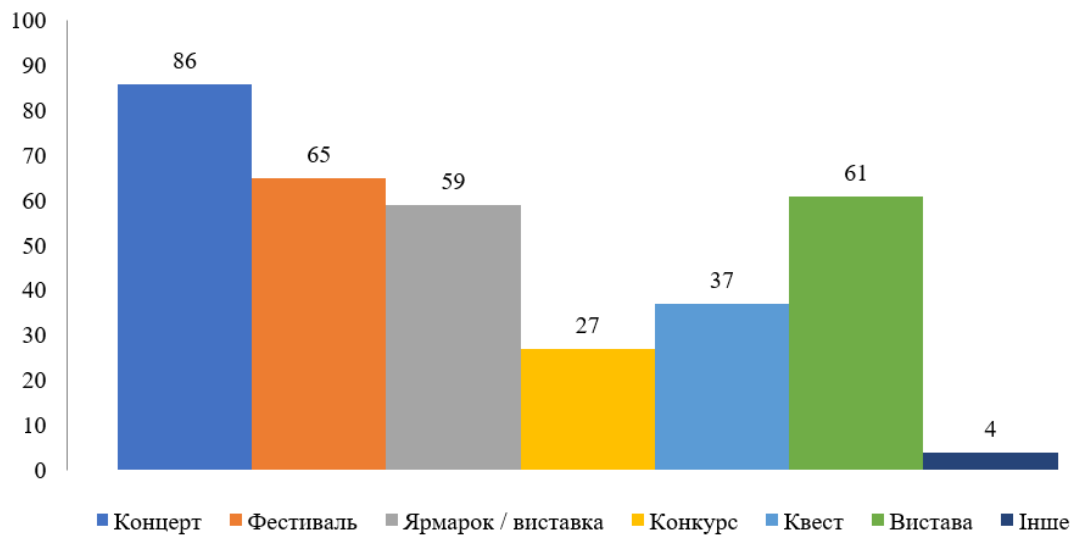


Рис. 12. Розподіл уподобаних форматів культурних заходів серед респондентів
Джерело: сформовано авторами за результатами анкетування

Надамо коротку аналітичну інтерпретацію (стислу, конкретну, управлінську). По-перше, домінування концертів (86%) і висока позиція фестивалів (65%) і вистав/ярмарків (59%) / вистав (61%) свідчать про те, що попит на масові та публічні формати є найпотужнішим — це дає менеджерам пряму інструкцію: фокус на масштабні й регулярні музичні та фестивальні події як основне джерело відвідуваності та доходу. По-друге, помітний інтерес до вистав і ярмарків показує можливість розвитку «тихих» або денних форматів, які залучають іншу аудиторію (сім'ї, туристів, цінителів мистецтва) — їх варто використовувати для диверсифікації пропозиції. По-третє, квести (37%) і конкурси (27%) демонструють попит на інтерактив і залучення — це нагода впроваджувати гібридні продукти (фестиваль + квест, концерт + воркшоп), щоб підвищити утримання та залучення молоді. Низький показник щодо варіанту «Інше» (4%) підтверджує, що основні формати вже покривають запит аудиторії — менеджерам варто інвестувати в оптимізацію цих семи напрямків, а не винаходити радикально нові форми.

Після аналізу ставлення респондентів до доцільності проведення культурних заходів у воєнний час, готовності придбати квитки та переваг найбільш популярних форматів, логічним продовженням дослідження стало вивчення їхнього бачення того, яким має бути якісний культурний продукт в Україні. Саме ці відкриті відповіді дозволили зрозуміти глибинні очікування аудиторії та визначити ключові орієнтири для розвитку менеджменту культурних проєктів.

Змістовний аналіз відповідей показав, що для більшості респондентів якісний культурний продукт — це поєднання змістовності та користі для суспільства. Події мають не лише розважати, а й виконувати просвітницьку та ціннісну функцію, формувати критичне мислення, підтримувати українську ідентичність та сприяти емоційній стійкості під час війни.

Другим визначальним компонентом є професійність організації, яка в очах аудиторії прямо впливає на сприйняття якості події. У відповідях часто підкреслювались важливість чіткого таймінгу, ефективної комунікації, злагодженої роботи персоналу, технічної якості та продуманості логістики. Це повністю узгоджується з кількісними результатами, де технічні й організаційні недоліки увійшли до ключових причин невдалих заходів. Отже, компетентність менеджера культурних проєктів виступає не фоновим, а визначальним фактором успіху.

Третій важливий елемент — автентичність і сучасне переосмислення української культури. Респонденти наголошували на потребі поєднання традицій і інновацій, підтримці локальних ініціатив, відмові від застарілих підходів і підвищенні ролі молодих митців у формуванні нової культурної пропозиції.

Особливо помітним є запит на сучасні формати та використання цифрових технологій: інтерактивність, мультимедійність, присутність у соцмережах, гнучкість подачі контенту. Цей запит відповідає структурі відповідей молодій аудиторії, яка домінує у вибірці.

Серед інших важливих критеріїв респонденти виокремлювали доступність — фінансову,

територіальну й інклюзивну. Це особливо актуально в умовах війни, коли культура стає одним із інструментів підтримки громад і соціальної згуртованості.

Однак близько 15% опитаних не змогли визначити, що для них означає «якісний культурний продукт». Така тенденція не є ознакою байдужості, а свідчить про недостатній контакт із культурними інституціями, втому населення, а також брак системної культурної освіти. Це підкреслює необхідність активнішої комунікації з аудиторією та розвитку доступних форматів залучення.

Узагальнюючи відповіді респондентів, бачимо, що якісний культурний продукт, на думку аудиторії, ґрунтується на п'яти ключових характеристиках:

- змістовність і суспільна користь;
- професійна організація;
- автентичність та актуальність;
- сучасні формати й цифровізація;
- доступність та інклюзивність.

Отже, результати опитування, що охопили 100 респондентів із різних вікових груп і регіонів України, дозволили виявити низку закономірностей, які формують конкретні рекомендації для культурної сфери, менеджерів проєктів та освітньої політики у галузі івент-менеджменту.

Можемо виокремити наступні рекомендації для менеджерів культурних проєктів:

1. Посилювати фокус на базових факторах успіху події, таких як: якість технічного забезпечення, чітка організація, змістовна та цікава програма, атмосфера та емоційне занурення.
2. Формувати багатокомпонентну команду.
3. Уникати найпоширеніших причин провалу подій: технічні збої; затягнуті або хаотично побудовані програми; низька залученість аудиторії.
4. Переосмислити роботу з аудиторією.

Серед рекомендацій для покращення освітніх програм варто зробити акцент на:

1. Формуванні сучасного стандарту підготовки менеджера культурних проєктів. Зокрема проходження практико орієнтованих спеціальних курсів (організація подій, робота з технікою, кризовий менеджмент); навчання комунікаціям, маркетингу, digital-стратегіям; інтеграцію реальних кейсів, майстер-класів, стажувань у закладах культури.
2. Розвитку міждисциплінарності. Освітні програми повинні поєднувати: основи культурології та мистецтвознавства, соціологію аудиторій, технічні та організаційні модулі, тренінги зі створення концепцій і програм.
3. Укріпленні етичних й ціннісних компетентностей. Освіта має включати модулі з: етики культурних проєктів у кризові періоди; роботи з чутливими темами; побудови інклюзивних, доступних форматів.

Задля розвитку культурної галузі та реалізованих проєктів на макрорівні, маємо такі рекомендації:

1. Інвестувати в технічну модернізацію та інфраструктуру. Це інвестиції у світло, звук, мультимедіа та безпеку, що мають бути пріоритетом на рівні міських, державних і грантових програм.
2. Підсилити цифровізацію. Попит на сучасні формати та онлайн-присутність свідчить про потребу в: адаптації заходів до цифрових платформ; інтеграції VR/AR, мультимедіа, інтерактиву; створенні доступних онлайн-архівів подій.

3. Підтримувати локальні та молодіжні ініціативи. Наразі є потреба в програмах: підтримки молодих культурних менеджерів; мікрогрантових ініціатив; розвитку подій на рівні громад.

Узагальнюючи результати дослідження та окреслені рекомендації, можна стверджувати, що отримані дані формують цілісне уявлення про ключові напрями вдосконалення культурного менеджменту в Україні — від роботи менеджерів на рівні окремих подій до оновлення освітніх програм і підтримки галузі на державному рівні. Вони показують, на яких аспектах варто зосереджуватися під час організації культурних заходів, які компетентності необхідно формувати у фахівців та які системні зміни мають супроводжувати розвиток культурної індустрії в сучасних умовах.

Висновки. Проведене дослідження дозволило комплексно оцінити сучасний стан менеджменту у культурній індустрії України — від рівня професійної підготовки майбутніх менеджерів до практичних аспектів реалізації культурних проєктів. Аналіз даних опитування підтвердив наявність стійких і закономірних очікувань аудиторії, які формують реальний попит на культурні події та відображають актуальні потреби ринку. Респонденти чітко визначили, що ключовими умовами успіху культурного заходу є якісна організація, технічна надійність, продумана програма та емоційний компонент, що дозволило вперше систематизувати фактори успіху і причини невдач подій «очима самої аудиторії».

Отримані результати мають прикладне значення як для практики управління культурними проєктами, так і для освітнього середовища. Дані демонструють конкретні компетентності, яких очікують від сучасного менеджера, що створює підстави для оновлення університетських програм і посилення їхньої практичної спрямованості. Крім того, результати можуть бути використані під час формування державних і муніципальних програм розвитку культури, зокрема у напрямках модернізації технічної інфраструктури, підтримки молодіжних і локальних ініціатив і професійної підготовки кадрів.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що воно надає реальну, не теоретичну картину очікувань сучасної аудиторії; уперше систематизує фактори успіху та невдач культурних заходів; пропонує дані, які можуть бути інтегровані в освітні курси й використані для оновлення навчальних програм; створює фактичну основу для міських і державних політик у сфері культури. Крім того, результати проведеного анкетування формують базу для подальших наукових досліджень, які можуть бути розширені на інші регіони, більші вибірки, професійні спільноти або міжнародні порівняння.

Література

1. Karnaukh A., Kravchuk K. Cultural and creative sectors in Ukraine: Resilience, recovery, and integration with the EU: Final Report, July 2024. 46 p. Available at: <https://www.cultureinexternalrelations.eu/wp-content/uploads/2024/07/DGEAC-CRP-UA-Report-July-2024-EN.pdf> (дата звернення: 06.12.2025).
2. Karnaukh A., Kravchuk K. Ukrainian cultural actors mapping and needs assessment. September, 2024. 50 p. Available at: <https://lanka.pro/wp-content/uploads/2024/05/Needs-assessment-of-Ukrainian-cultural-actors.pdf> (дата звернення: 06.12.2025).
3. Комарніцька, О. Культурні проєкти Українського культурного фонду: 2018-2023 рр. Питання культурології, 42, 2023. 152-162. DOI: <https://doi.org/10.31866/2410-1311.42.2023.293769> (дата звернення: 07.12.2025).
4. Ларіна Я.С., Діченко А.Л. Event-маркетинг та особливості розвитку ринку event-послуг в Україні. Київський економічний науковий журнал. №6. 2024. 86-92. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-6-12> (дата звернення: 07.12.2025).
5. Innovative Approaches to the Management of Cultural Institutions in the Digital Age: International Journal on Culture, History, and Religion / Matias S. et al. 7(1), 2025. 73-96. DOI: <https://doi.org/10.63931/ijchr.v7i1.94> (дата звернення: 08.12.2025).
6. Плотнік Н. Проектна діяльність органів публічної влади як інструмент покращення якості культурних послуг: університетські наукові записки. №2 (104), 20 25. С. 49-66. DOI: <https://doi.org/10.37491/UNZ.104.5> (дата звернення: 08.12.2025).
7. Digital Transformation in the Cultural Heritage Sector and Its Impacts on Sustainable Regional Development in Peripheral Regions / Sandriester J. et al. Sustainability: 17(15), 2025. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17156661> (дата звернення: 08.12.2025).
8. Ferraz C., Montargil F., Santos V. Management systems for cultural and creative organizations: A systematic literature review and design agenda. Computers in Human Behavior Reports. №21. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2025.100892> (дата звернення: 09.12.2025).
9. Olzacka E. The development of Ukrainian cultural policy in the context of Russian hybrid aggression against Ukraine. International Journal of Cultural Policy. №2 (30). 2024. 141–157. DOI: <https://doi.org/10.1080/10286632.2023.2187053> (дата звернення: 09.12.2025).
10. Personalised learning in project management education: Insights from an artificial intelligence-driven chatbot / Ingason H.T. et al. Project Leadership and Society: 6, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.plas.2025.100193> (дата звернення: 09.12.2025).
11. Yousef K. Exploring the impact of cultural diversity in global projects: A comparative analysis of virtual and face-to-face teamwork. International Journal of Cross Cultural Management. 2 (24), 2024. DOI: <https://doi.org/10.1177/14705958241253754> (дата звернення: 09.12.2025).

References

1. Karnaukh A., Kravchuk K. *Cultural and creative sectors in Ukraine: Resilience, recovery, and integration with the EU*: Final Report, July 2024. 46 p. Available at: <https://www.cultureinexternalrelations.eu/wp-content/uploads/2024/07/DGEAC-CRP-UA-Report-July-2024-EN.pdf> (accessed December 6, 2025).
2. Karnaukh A., Kravchuk K. *Ukrainian cultural actors mapping and needs assessment*. September, 2024. 50 p. Available at: <https://lanka.pro/wp-content/uploads/2024/05/Needs-assessment-of-Ukrainian-cultural-actors.pdf>

cultural-actors.pdf (accessed December 6, 2025).

3. Komarnitska, O. *Kulturni proiekty Ukrainiskoho kulturnoho fondu: 2018-2023 rr.* Pytannia kulturolohii, 42, 2023. 152-162. DOI: <https://doi.org/10.31866/2410-1311.42.2023.293769> (accessed December 7, 2025).

4. Larina Ya.S., Dichenko A.L. *Event-marketyng ta osoblyvosti rozvytku rynku event-posluh v Ukraini.* Kyivskyi ekonomichnyi naukovi zhurnal. №6. 2024. 86-92. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-6-12> (accessed December 7, 2025).

5. *Innovative Approaches to the Management of Cultural Institutions in the Digital Age: International Journal on Culture, History, and Religion* / Matias S. et al. 7(1), 2025. 73-96. DOI: <https://doi.org/10.63931/ijchr.v7i1.94> (accessed December 8, 2025).

6. Plotnik N. *Proiektna diialnist orhaniv publichnoi vlady yak instrument pokrashchennia yakosti kulturnykh posluh: universytetski naukovi zapysky.* №2 (104), 20 25. S. 49-66. DOI: <https://doi.org/10.37491/UNZ.104.5> (accessed December 8, 2025).

7. *Digital Transformation in the Cultural Heritage Sector and Its Impacts on Sustainable Regional Development in Peripheral Regions* / Sandriester J. et al. Sustainability: 17(15), 2025. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17156661> (accessed December 8, 2025).

8. Ferraz C., Montargil F., Santos V. *Management systems for cultural and creative organizations: A systematic literature review and design agenda.* Computers in Human Behavior Reports. №21. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2025.100892> (accessed December 9, 2025).

9. Olzacka E. *The development of Ukrainian cultural policy in the context of Russian hybrid aggression against Ukraine.* International Journal of Cultural Policy. №2 (30). 2024. 141–157. DOI: <https://doi.org/10.1080/10286632.2023.2187053> (accessed December 9, 2025).

10. *Personalised learning in project management education: Insights from an artificial intelligence-driven chatbot* / Ingason H.T. et al. Project Leadership and Society: 6, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.plas.2025.100193> (accessed December 9, 2025).

11. Yousef K. *Exploring the impact of cultural diversity in global projects: A comparative analysis of virtual and face-to-face teamwork.* International Journal of Cross Cultural Management. 2 (24), 2024. DOI: <https://doi.org/10.1177/14705958241253754> (accessed December 9, 2025).