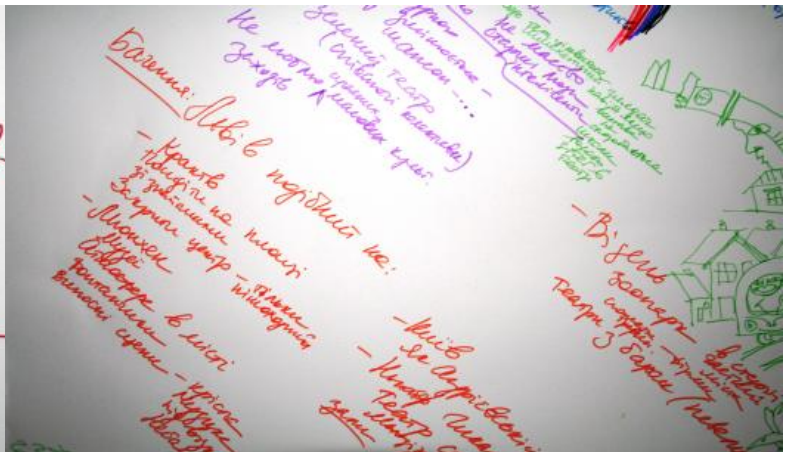




© 2008 Центр культурного менеджменту

Зміст

1. Передмова	3
2. Подяки	6
3. Вступ.....	7
4. Львівський контекст	8
5. Збір інформації	8
6. Учасники	10
7. Культурна мапа Львова	11
8. Ключові напрямки роботи	16
9. Висновки та рекомендації.....	17
10. Рекомендовані джерела.....	19

Культурне планування Львова: підготовка культурної мапи

1. Передмова

Львів має великий культурний потенціал, з яким він може працювати в Європі.
Філіпп Дітахмайр

Процес культурного планування зазвичай починається з питання – звідки починати? Для нас, Львівської міської громадської організації “Центр культурного менеджменту”, відправними чинниками стали наш особистий досвід, зацікавлення Європейського культурного фонду, культурні інтереси міської влади і бачення культурних запитів спільноти Львова. І ось, після року наполегливої праці перед нами постає потреба поділитися її підсумками. З вірою в те, що відкритість і прозорість сприяє кращому спілкуванню і порозумінню, а отже спільній справі, ми пропонуємо тобі, львів’янине, оцінити вже пророблене нами і підтримати надалі – діяльно або з прихильним розумінням – наше починання.

Що таке культурне планування?

Культурне планування – це модель узгодженої співпраці громади і влади. З боку громади, мова йде про процес якнайширших обговорень та спільного прийняття рішень, що допомагають місцевій владі визначити наявні культурні ресурси і якнайефективніше використовувати їх задля спільної користі. З боку влади – про стратегію розвитку, коли в різні перспективні плани, що їх розробляє місцева влада, прямо і опосередковано залучаються культурні ресурси міської спільноти.

Саме поняття *культурного планування* доволі нове. Воно поставало в 60-70-х роках минулого століття в час, коли великі і малі європейські міста зазнавали економічних і демографічних змін, і означало намагання інтегрувати мистецтво в різні аспекти міської культури, а також вплив на характер і ритм щоденного життя міста.

Сьогодні вже в багатьох країнах міські спільноти активно долучаються до культурного планування і сприяють культурному розвитку. Культурне планування допомагає усвідомити, як різні форми культурного життя стають його важливими чинниками та активами і як ці активи слід плекати і вміло використовувати, збагачувати, примножувати та отримувати від них більше суспільної користі.

Культуру не треба розглядати лише як набір культурних “продуктів”, які необхідно субсидувати “відповідно” до їхньої потреби, її слід розуміти як незмірної цінності ресурси для розвитку людини і спільноти. Щойно наше розуміння культури стає відкритим і широким (далеко більшим за традиційне євроцентричне бачення “високої культури”), як перед нами розкриваються нові можливості, нові активи і вирішення багатьох суспільних проблем, які позірно не мають нічого спільного з культурою. І перший крок у цьому процесі – укладання *культурної мапи*, тобто виявлення та аналіз культурних ресурсів і потреб спільноти.

Навіщо культурне планування Львову саме тепер?

На нашу думку, у Львові на цей час склався сприятливий збіг інтересів кількох ключових сторін.

По-перше, багато закладів культури пробують зрозуміти, *як працювати і розвиватися* в зміненому середовищі пострадянського Львова. Віджилі системи і успадковані способи мислення культури стали настільки недієвими, що часом гальмівними, тож зрозумілою виглядає необхідність нових підходів і моделей праці.

По-друге, окремі представники міської влади вже деякий час усвідомлюють *необхідність стратегічного планування* і готові розпочати цей процес. Зважаючи на вагомість культури у житті Львова і багатство його культурної спадщини, неодноразово декларувалося, що саме культура може відігравати важливу роль в оживленні міста.

По-третє, дедалі більшає *зовнішній інтерес до Львова*, зокрема з боку іноземних культурних інституцій і фондів щодо можливостей співпраці з міською владою і спільнотою.

Наприклад, за словами менеджера Програми розвитку можливостей Європейського культурного фонду Філіппа Дітахмайра: «у Львові достатньо передумов і ресурсів для розвитку жвавого культурного життя. Потенціал Львова значний, але успіху досягти можна лише за умови співпраці між ключовими культурними гравцями у місті: різними культурними організаціями, місцевою владою, освітніми інституціями. Львів має усі шанси стати такою ж культурною столицею, як Прага чи Краків».

Усе це створило сприятливі передумови і мотивацію, необхідні для започаткування процесу культурного планування у Львові. Європейський культурний фонд погодився підтримати початковий етап цього процесу – укладання культурної мапи. На цьому ми зосередили свою роботу впродовж цілого року.

Що означає “культура” при культурному плануванні?

Невід’ємною частиною успішного культурного планування є визнання того, *як визначає культуру сама спільнота* у даному місці і в даний час.

Відповідно до нашої ідеї, ми спробували дійти до певних визначень *культури* через обговорення її найрізноманітніших практичних питань з усіма залученими до нашого проекту учасниками. Спілкуючись з львів’янами, ми засвідчували, яке різне значення вони вкладають у це поняття – ми записували і брали до уваги всі думки, аби з’ясувати спектр уявлень громади про культуру. При цьому ми постійно стикалися з тим, що тема Львова та обговорення його майбутнього природно викликає багато емоцій та незгод. Але тут слід чітко усвідомлювати: якщо Львів має стати динамічним культурним простором, тоді необхідно знайти місце для різних і навіть відмінних переконань та очікувань.

Попередні ініціативи

Нашою визначальною метою є зробити Львів культурно привабливішим та комфортнішим містом. Ми не вважаємо, що наша робота і наші рішення претендують на всеохопність і досконалість – радше визнаємо, що можемо говорити лише про певний їхній аспект. Однак ми переконані, що саме поєднання зусиль у кінцевому підсумку визначатиме напрями розвитку міста. Коли ми об'єднаємо результати нашої роботи з результатами інших ініціатив, то матимемо повнішу картину цього міста, його можливостей і засобів для їх досягнення. Отож, з цією думкою, ми б хотіли подякувати за роботу, яку виконують або вже зробили інші. Разом наші ініціативи творять цілісну картину життя Львова, його культури та потенціалу.

Серед цих ініціатив ми б хотіли згадати такі:

-  Проект LARGIS, здійснений у 2000-2002 роках за підтримки Британського Департаменту міжнародного розвитку.
-  “Концепція розвитку Львова”, розроблена Інститутом розвитку міста у 2000 році.
-  “Мешканці Львова про себе і про своє місто”, дослідження, проведене Марією Левіцькою (Варшавський університет) у 2001-2002 роках.
-  “Стратегія розвитку Львівської області до 2015 року”, прийнята Львівською обласною радою у 2005 році.
-  “Дослідження цінностей львів'ян”, проведене GfK Ukraine у 2007 році.
-  “Львів у наступному десятилітті” – Круглий стіл, проведений Центром досліджень місцевого самоврядування у 2007 році.
-  “Стратегія розвитку Львова”, яку готує Унівська група (2007-2008 роки).
-  “Стратегія розвитку Львова”, яку готує Львівська міська рада (2008 рік).

Жодна з цих ініціатив та підготовлених документів не є вичерпними, а радше охоплює миттєву дійсність. Ми знаємо, що за рік роботи не могли виявити всі культурні ініціативи нашого міста або повністю зрозуміти всі нинішні активи, що впливають на його розвиток. Відтак, заохочуємо всіх розглядати цей проект як початок більшого і тривалого процесу. Ми закликаємо владу поставитись до нього як до нагоди активно досліджувати та залучати широке львівське культурне середовище до розробки стратегії та відповідного планування міста. Працівників культури заохочуємо побачити в цьому проекті можливість для індивідуальної ініціативи і для професійного розвитку. Адже цінність культурного планування саме і полягає в тому, що воно каталізує багато інших починань. Ми віримо, що започаткований процес дозволить нам усвідомити вагу та значення культури в нашому житті.

Просимо всіх ділитися з нами своїми думками чи корисною інформацією. Допоможіть нам вчасно враховувати та реагувати на всі зміни у розвитку, через які проходить місто. Важливо, щоб робота над підготовленою культурною мапою Львова продовжувалася.

Заздалегідь вдячні за Ваше розуміння, критичну оцінку, доброзичливу підтримку та готовність співпрацювати.

Ігор Савчак, директор Центру культурного менеджменту

Лінда Кнудсен МакАусланд, співрозробник проекту, волонтер Корпусу Миру США

Ольга Коцька, координатор проекту

2. Подяки

*Разом і батька легше бити.
Українське прислів'я*

Ця справа була б неможливою без допомоги колег і друзів в Україні та за її межами. Щиру вдячність за підтримку впродовж минулого року висловлюємо:

- ✚ Європейському культурному фондові за фінансову підтримку і консультування процесу, особливо Філіппу Дітахмайру та Ділії Гам.
- ✚ Львівській міській раді за визнання важливості цього процесу для міста, відповідні поради й моральну підтримку. Окрема подяка Василю Косіву.
- ✚ Дорадчому комітетові з укладання культурної мапи Львова, за їхній внесок і допомогу у започаткуванні процесу: Василю Косіву, Зеновію Мазурику, Богдану Шумиловичу, Маркіяну Іващину, Олександру Гриценку, Олексію Кравчуку, Ярині Коваль.
- ✚ Нашим учасникам, без яких цей процес не мав би сенсу:
 - львівським культурним організаціям та їхнім керівникам;
 - львівським художникам, історикам, екскурсоводам, фотографам;
 - львівським освітянам і студентам;
 - мешканцям Львова, які знову й знову наголошують на тому, яку цінність має культура в їхньому житті.
- ✚ Центру гуманітарних досліджень та Львівському національному університету ім. Івана Франка за консультації та сприяння в реалізації проекту, передусім Марії Зубрицькій, Олені Галеті, Зоряні Рибчинській, Євгену Гулевичу.
- ✚ Центру міської історії Центрально-Східної Європи за люб'язно надане приміщення для проведення подій та зустрічей, зокрема Таріку Сирілу Амару і Тетяні Карпюк за їхнє розуміння й охоту до співпраці.
- ✚ Українському Католицькому Університетові за надані консультації, співорганізацію Діалогів на тему "Як зробити Львів культурно жвавим містом" та люб'язно надане приміщення для проведення цих зустрічей. Щира дяка Мирославу Мариновичу, Петру Дідулі та Роману Радю.
- ✚ Корпусу Миру США за скерування свого волонтера у Центр культурного менеджменту. Особлива вдячність Богдану Яремі за його підтримку проекту.
- ✚ World Café за методологічну підтримку, пані Юаніті Браун за безпосередні консультації.
- ✚ Львівським ЗМІ за поширення інформації про ідею та проміжні результати проекту.
- ✚ Лідії Варбановій (Монреаль, Квебек, Канада) за проведення першого інтерактивного вишколу в рамках проекту та індивідуальні консультації, надані львівським культурним інституціям.
- ✚ Саньїну Драгоевічу (Загреб), Коріні Рачану (Тімішоара) та Вієрі Міхаліцовій (Жиліна) за надані консультації та за обмін досвідом, який вони отримали під час впровадження подібних проектів у своїх містах і країнах.
- ✚ Валентині Глебовій за укладання бази даних культурних інституцій Львова.

3. Вступ

*Візія без дії – марево.
Дія без візії – страшний сон.
Японське прислів'я*

«Два визначальні пункти у досягненні бажаних змін: 1) зрозуміти, де ми знаходимося тепер, і 2) знати, чого ми хочемо досягти. Усе, що відбувається поміж – це стратегічне прийняття рішень із метою перейти від першого до другого пункту». *Посібник для розвитку творчих міст*, упоряджений і виданий канадською організацією “Творчі міста”, визначає укладання культурної мапи як «всебічне виявлення та аналіз культурних ресурсів і потреб спільноти, отриманих у процесі постійних консультацій і співпраці з громадськістю». Укладання культурної мапи – вирішальний початковий етап культурного планування.

ЮНЕСКО визначає процес укладання культурної мапи як «найкращий підхід... до аналізу культурного сектору і творчих індустрій, що має передувати прийняттю стратегічних рішень. Укладання мапи... має додаткову перевагу, оскільки вже навіть ця процедура може суттєво підвищити рівень усвідомлення важливості такої ініціативи і зазвичай сприяє творчій співпраці поміж різними його учасниками. В результаті цього задається певний імпульс, який згодом може вилитися в сприятливі політичні рішення та спонукати до належного вироблення культурної політики з широким залученням громадськості». (*Розуміння творчих індустрій*, ЮНЕСКО).

Мета цього проекту – залучити мешканців Львова до укладання культурної мапи, яка б проявила нинішній стан міста, привернула увагу до його проблем і створила передумови для вироблення культурної політики. На цьому етапі ми спробували визначити ключових гравців; нагальні потреби; типи, розміри і розташування культурних організацій; динаміку спільноти; наявні можливості для зміцнення культурного сектору, стратегічного планування та організаційного розвитку; ролі, стосунки та обов'язки усіх суб'єктів культурного сектору. Продовжуючи починання, ми і надалі будемо налагоджувати партнерські зв'язки, вивчати можливості для інтегрованих програм і проектів, пропонувати нові підходи до менеджменту культури, розробляти план конкретних кроків, які необхідно зробити для культурного розвитку Львова.

Ми намагалися зробити цей процес обширним, доступним, інтерактивним, міжвіковим, керованим з боку його учасників. До участі у запланованих заходах запрошували представників влади, масмедіа, бізнесменів, громадських діячів, духовенство, освітян, спонсорів, меценатів та інших членів спільноти, які цікавляться культурою та розуміють її вагу. Усі наші дії були відкритими, відповідальними та зрозумілими. Ми хотіли, щоб кожен мешканець міста мав можливість висловити свою думку про перебіг зачину та пересвідчитись, що його чи її думку зауважили.

Важливий елемент культурного планування – виробити спільне розуміння культури та відповідних цінностей. Публікуючи цей документ, ми маємо намір поділитися результатами нашої роботи та знайти те спільне розуміння серед нас, мешканців Львова. Сподіваємося, що цю інформацію візьмуть до уваги при виробленні відповідної політики міста, врахують важливість збереження культурних активів Львова та створять умови для зміцнення і динамічного розвитку культурного сектору. У документів представлено також висновки про перспективні напрямки роботи, які чекають на наші індивідуальні та інституційні ініціативи.



4. Львівський контекст

Можу лише уявити собі, яким фантастичним було це місто в минулому!

Лідія Варбанова

Культурне планування у Львові починається для нас з кількох важливих факторів.

По-перше, Львів здавна був *центром мистецтв і культури*. Тут проживали різні етнічні групи, активно велася міжнародна торгівля, місто з магдебурзьким правом було центром комунікації та відігравало стратегічну роль у Галицько-Волинському князівстві чи у Великому князівстві Литовському, в Австро-Угорській імперії та за Польщі. Множина і різноманітність культурних виявів створили зі Львова багате у своїй неповторності місто, своєрідну і ще далеко нерозроблену культурну "копальню". Багате історичне минуле міста, яке й досі легко впізнається в архітектурі, також стало підставою до включення Львова у Список всесвітньої культурної спадщини ЮНЕСКО.

По-друге, Львів споконвіку був відомий як *місто співпраці та новацій*, зокрема в культурі та науці. Є чимало згадок про численні та регулярні міські дискусії стосовно мистецтва і культури, ця традиція продовжується й тепер – наприклад, тематичні дослідження журналу "І", дискусії на порталі www.zaxid.net, в нещодавно відкритому Центрі міської історії Центрально-Східної Європи, це також щотижневі зібрання літераторів у кафе "Кабінет", численні міжнародні конференції, Інтернет-форуми, блоги тощо.

По-третє, львів'яни активно намагаються зберегти *культурну спадщину* міста і в той же час творити *нові культурні форми*. Сьогодні на майже мільйонне місто припадає понад 2000 найрізноманітніших культурних організацій та ініціатив.

По-четверте, чимало діяльних львів'ян прагнуть відновити те *динамічне культурне середовище*, яке вирувало тут колись у минулому, і будувати на цьому майбутнє Львова.



5. Збір інформації

*Щоб вибрати напрямок руху, слід створити образ
можливого й бажаного майбутнього.*

Уоррен Бенніс

У світі є багато прикладів, коли громадськість бере активну участь у процесі культурного планування і підготовці культурної мапи. Здебільшого, в таких випадках використовують однакову методику, яку адаптують відповідно до контексту. У Львові ми послуговувалися канадською моделлю (див. www.creativecities.ca – *Посібник з підготовки культурної мапи*).

Культурна мапа, як було сказано, включає в себе усі ключові матеріальні та нематеріальні елементи – приміщення, обладнання, людські ресурси, програми заходів, динаміку культурного сектору тощо. Ми зосередилися на аналізі таких ключових елементів:

- ✚ Ключові гравці.
- ✚ Типи культурних організацій.
- ✚ Розташування культурних організацій.
- ✚ Динаміка спільноти (хто і які ресурси отримує).
- ✚ Наявні можливості для зміцнення культурного сектору, стратегічного планування та організаційного розвитку.
- ✚ Ролі, стосунки й обов'язки.
- ✚ Нагальні потреби.
- ✚ Головні небезпеки /загрози.
- ✚ Можливості.

Також ми спробували виявити можливості для налагодження партнерства і зв'язків, вивчили потенціал для інтегрованих програм і проєктів, запропонували нові підходи до менеджменту культури, розробили план конкретних кроків, які необхідно зробити для культурного розвитку Львова.

Процес



Під час підготовки культурної мапи ми керувалися критерієм *відкритості* – як щодо того, що включалося в неї, так і щодо того, хто міг це робити. Ми намагалися залучити учасників наших бесід та обговорень у такий інтерактивний процес, в якому вони відчували себе спів організаторами і який при цьому був якнайбільш прозорим і чітко відображав усі зауваження та рекомендації.

Від осені 2007 року і до початку літа 2008 року ми провели *серію різноманітних зустрічей*. Зустрічі включали в себе періодичні зібрання Дорадчого комітету, а також проведення фокус-груп, на яких з'ясовувався стан справ (status quo) культурного сектору, його здатності до розбудови своїх потужностей і бачення його в майбутньому. Ми розсилали відповідні *питальники* культурним організаціям, туристичним агентствам та простим мешканцям Львова, щоб дізнатися про їхні позиції і думки стосовно різних культурних питань – як "виробників" і як "споживачів" культурного продукту. Ми брали *поглиблені інтерв'ю* в осіб, які активно діють в культурному житті Львова. Крім того ми організували першу, вступну *конференцію*, в якій взяли участь ті, хто намагається розпочати широкий процес культурного планування в Україні, а також експерти у цій сфері з усієї Європи.

В лютому 2008 року ми скликали дводенний *Круглий стіл*, щоб представити попередні підсумки (План дій та культурну мапу) і закликати його учасників активніше долучатися до нашої ініціативи. Під час Круглого столу ми представили *базу даних культурних ресурсів* Львова, яка вміщає інформацію про усі культурні організації та культурні пам'ятки



міста, яку нам вдалося зібрати з різних джерел і певним чином систематизувати. Далі ми організували *серію громадських діалогів*, які зосереджувалися на виробленні візії культурного розвитку Львова. Ці діалоги завершилися дводенним *семінаром*, під час якого його учасники обговорювали важливість комплексного підходу до процесу культурного планування з урахуванням інтересів громадськості, специфіки місцевої культури, можливостей співпраці, появи нових масмедіа, розвитку туризму і потенційних стосунків з Європейським Союзом.

Додатково до згаданих методів збору інформації у підготовку культурної мапи був включений аналіз:

- ✚ міської реклами та оголошень;
- ✚ газетних оголошень та публікацій;
- ✚ міських довідників та Інтернет-ресурсів;
- ✚ культурних заходів.

За рік роботи ми підготували два проекти документів – попередній [План дій](#), укладений за результатами проведених фокус-груп, інтерв'ю і заповнених питальників, та [Візія мешканців Львова стосовно культурного розвитку міста](#), напрацьована упродовж трьох громадських консультацій у формі Діалогів за кавою на тему “Як зробити Львів культурно жвавим містом?” Обидва документи підсумовують інформацію, зібрану на той час.

6. Учасники

Культура може вирости тільки на ґрунті добре розвинутої суспільної комунікації.

Андрій Павлишин

Згідно з логікою культурного планування до участі у ньому було залучено якнайширше коло львівської спільноти, яка цікавиться культурою і розуміє її вплив на наше життя загалом. На наші зустрічі ми запрошували:

- ✚ Працівників культури (окремих осіб, представників організацій, розпорядників матеріальних цінностей).
- ✚ Представників влади.
- ✚ Журналістів.
- ✚ Інтелігенцію.
- ✚ Відомих громадських діячів.
- ✚ Підприємців.
- ✚ Представників духовенства.
- ✚ Освітян.
- ✚ Мешканців околиць.
- ✚ Меценатів та спонсорів.



7. Культурна мапа Львова

*Культура у нас на залишковому принципі. І це тоді,
коли якраз у такому місті, як Львів, треба починати з культури.
Культура буде давати прибутки, з яких місто буде жити.
Треба просто змінити принцип життя цього міста.*
Ярослав Федоришин

Отже, культурна мапа визначає усіх учасників культурного життя міста, як і те, що вони роблять, яких ресурсів потребують, які між ними стосунки. Культурна мапа ідентифікує основних гравців, невідкладні напрямки роботи, прогнозовані небезпеки і загрози. Вона визначає, які типи культурних організацій існують, де вони розташовані і скільки людей у них працює, які ресурси існують і хто їх отримує. Культурна мапа допомагає зрозуміти роль, стосунки та обов'язки усіх суб'єктів культурного життя міста, а також вказує на можливі збільшення потужностей, на можливості стратегічного планування і організаційного розвитку.

Типи культурних ресурсів Львова

Активні гравці на культурному полі Львова – це державні культурні заклади, неурядові організації, приватні комерційні компанії та окремі митці. Аналізуючи різноманітні засоби масової інформації (телефонні довідники, Інтернет-ресурси, періодичні видання), а також опрацьовуючи інформацію, отриману під час фокус-груп та від опитаних осіб, ми вималювали вірогідну структуру культурного сектору міста з *існуючими культурними ресурсами* Львова. Можемо з абсолютною певністю сказати, що на сьогодні це найбільш структурована і найбільш повна база таких ресурсів:

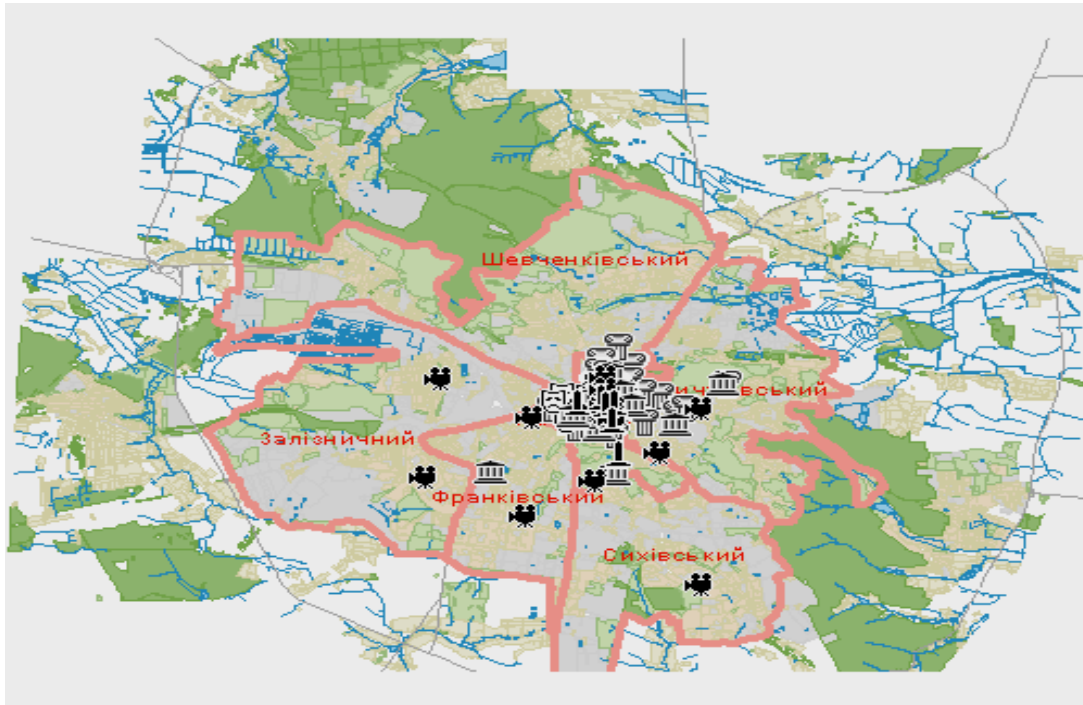
Архіви [8]
Архітектурно-проектні установи [40]
Бібліотеки [87]
Будинки культури [23]
Видавництва [78]
Галереї [77]
Інформаційні видання та сайти [61]
Кав'ярні, ресторани [103]
Кіно- та відео-виробництво [14]
Кінотеатри [12]
Клуби, гуртки [135]
Культурна спадщина [285]
Культурні осередки та центри [186]
Літературні видання та сайти [11]
Майстерні [57]
Мистецькі агенції [19]
Музеї [56]
Музичні організації, гурти [182]

Організації зі збереження культурної спадщини [17]
Освітні заклади культури [29]
Пам'ятники [25]
Парки [13]
Професійні спілки та асоціації [42]
Студії дизайну [60]
Студії звукозапису [10]
Танцювальні колективи [23]
Театри [28]
Туристичні агентства [172]
Фестивалі [81]
Фонди [103]
Фотостудії, фотогалереї, фотосалони [89]
Храми [104]
Різне [5]

Контактну інформацію про усі перелічені інституції було подано в інтерактивній базі даних на сайті [Центру культурного менеджменту](#), але з січня 2012 року ми її не підтримуємо і вона є недоступною.

Розташування культурних ресурсів

Переважна більшість культурних інституцій Львова розташована в центральній частині міста, де й відбуваються основні культурні події. На околицях та в спальних районах міста можливості для участі в "професійному" культурному житті поряд з власним домом обмежені, хіба за винятком церковних свят та фестивалів. Хоч подана нижче карта культурних ресурсів міста, взята з веб-сайту міської ради, не є повною, вона добре відображає реальну картину "професійного" культурного життя міста – воно сконцентроване у міському центрі.



Культурний ритм міста

Основою спільних культурних подій Львова є вистави, виставки, концерти і фестивалі. Так, Театр опери і балету та ряд інших театрів регулярно представляють як репертуарні вистави, так і прем'єри упродовж театрального сезону. Справжнім центром музичного життя Львова є філармонія. У місті проводиться ряд щорічних фестивалів, зокрема, Форум видавців, театральний фестиваль "Золотий лев", фестиваль "Jazz-Bez", фестиваль Органної музики, а також святкування Різдва і Пасхи, які супроводжуються багатьма культурними діями в усіх районах міста. Немаловажну роль відіграють дедалі частіші культурні ініціативи церков.

Окремий культурний образ міста формують незалежний культурологічний журнал "І", приватний журнал "АртКлас", численні Інтернет-галереї, блоги. Інформацію про культурні події міста намагаються подавати кілька Інтернет-порталів та друкованих видань.

Ключові гравці

Ключовими гравцями культурного життя Львова сьогодні є:

✚ Управління культури та туризму ЛМР з підвідомчими йому закладами.

- ✚ Управління культури та туризму ЛОДА з підвідомчими йому закладами, розташованими у Львові.
- ✚ Неурядові організації, які займаються культурою.
- ✚ Культурні індустрії (галереї, студії звукозапису, студії дизайну і т.д.).
- ✚ Релігійні громади.
- ✚ Школи.
- ✚ Студентські та молодіжні клуби.
- ✚ Окремі ентузіасти.

Найвні фінансові ресурси

Державні культурні інституції, як правило, мають власні приміщення і фінансуються з державного, обласного чи міського бюджетів. У порівнянні з іншими інституціями їхня забезпеченіша ситуація, на перший погляд, дає їм ряд переваг, однак криє ряд викликів. Бюджетне фінансування і своєрідна певність у завтрашньому дні



робить їх залежними, негнучкими і часто безініціативними у плані культурного менеджменту. Часто державні заклади культури нарікають на недостатність фінансування, але водночас демонструють обмежене бачення своєї ролі, обов'язків та відповідальності. Поділяючи глибоке переконання, що їхні фінансові потреби має задовільняти держава, а самі вони мають зосередитися виключно на мистецтві, ці заклади нерідко деградують і закриваються. А коли деякі з них намагаються хоч якось компенсувати недостатність державного фінансування, то часто не знаходять іншого, як здати в оренду частину своїх приміщень комерційним компаніям.

Основним джерелом фінансової підтримки *неурядових організацій* є їхня проектна діяльність, яку підтримують міжнародні фонди, а останнім часом і Львівська міська рада. Брак гарантованих фінансових ресурсів примушує ці організації бути творчими як у втіленні своїх проектів, так і в пошуках фінансування для цього. Незважаючи на труднощі при підготовці проектів, їхня якість часто є високою.

Приватні культурні ініціативи здебільшого є комерційними і фінансуються з продажу культурного продукту чи послуг.

При спілкуванні з багатьма організаціями стосовно додаткових *можливостей залучення коштів*, найчастіше вони згадують про такі:

- ✚ Прийняття закону про меценатство.
- ✚ Впровадження контрактної основи працевлаштування.
- ✚ Вдосконалення менеджменту закладів культури.
- ✚ Вдосконалення маркетингових технологій.
- ✚ Впровадження додаткових комерційних послуг (бари, кафе, продаж сувенірів та різноманітної культурної продукції).
- ✚ Капітальні інвестиції в матеріально-технічну базу закладів культури для підвищення їхньої конкурентноздатності.
- ✚ Гранти.

Виклики

Чимало культурних закладів Львова стикаються з очевидними і серйозними викликами у питаннях приміщень, менеджменту, фінансування, відвідування. Ці проблеми є характерними для мистецьких організацій в усьому світі, однак у Львові вони особливо гострі – над багатою культурною спадщиною міста тяжіє радянська спадщина. Як за радянських часів, так і впродовж років незалежності, відбувалося поступове атрофування культурних потреб переважної більшості мешканців міста

Отже, виклики, перед якими опинився Львів, можна схарактеризувати так:

1. Опір до змін. Культурна свідомість спільноти Львова зазнає зараз якісних змін, проте здійснити їх заважає – брак відповідних навичок (невміння працювати в нових умовах), застаріла матеріально-технічна база та надто звичний триб життя, з яким боязко розставатися. І хоч львівські заклади культури намагаються діяти в новому контексті, вони здебільшого використовують старі і віджилі підходи до роботи. На додачу до цього, для багатьох людей існує очевидна розірваність між їхніми очікуваннями в минулому і сучасною реальністю. За таких обставин важко сподіватися, що навіть найкращі наміри матимуть бажані результати. Симптомами цього першого виклику є:

✚ **Жорсткість і негнучкість.** Вони проявляються на різних рівнях – у бюрократизованій системі управління та фінансування закладів культури, у роботі культурних інституцій, у поведінці влади та громадськості. Як державні владні структури, так і заклади культури, не готові до децентралізації. Нерідко вони виявляють своє активне незацікавлення її процесами і намагаються завадити їм.

✚ **Корупція.** Схоже, вона існує всюди, де є розподіл фінансових та матеріальних ресурсів. Реальною загрозою корупція є і для культурного сектору, бо дозволяє одній чи кільком особам контролювати доступ до ресурсів як з боку постачальників, так і споживачів культурного продукту. Це суттєво обмежує, а нерідко й знищує можливості для заохочення до культурних новацій, які є важливими передумовами для культурного відродження та розвитку Львова.

✚ **Небажання співпрацювати.** Здебільшого існує недостатнє усвідомлення важливості та цінності співпраці як каталізатора ресурсів для втілення ідей і нових можливостей професійного росту. Культурні діячі Львова загалом не співпрацюють між собою, культурна спільнота не шукає співпраці з іншими галузями економіки, мало співпрацює з міжнародними професійними асоціаціями і мережами.

✚ **Брак відповідальних лідерів.** Повсюдно існує пасивна позиція та недостатнє усвідомлення важливості і ролі лідерства, яке полягає передусім у служінні спільноті, а не власним інтересам.

✚ **Нездорові претензії на особливий статус та брак підприємництва.** Хоч традиційні джерела фінансування зменшуються або й взагалі зникають (це відбувається в усьому світі), все ж багато інституцій продовжують покладатися на фінансування з державного, регіонального чи місцевого бюджетів. На жаль, досі так і не народилося розуміння ролі соціального підприємництва, маркетингу та альтернативних джерел прибутку. Гадаємо, в основі цього явища лежить ідея, що музей чи театр є таким собі забронзовілим “храмом культури”, а не, скажімо, тим “постачальником”, який чуйно дослухається до свого “споживача”.

2. Інформаційна недоступність. Недоступність проявляється на двох рівнях: (1) як брак доступу до належних ресурсів з боку "виробників" та "постачальників" культурного продукту, (2) як брак інформації про культурні події для "споживачів".

- ✚ Бракує достатньої, легкодоступної інформації про наявні ресурси. Працівники культури не знають, де дізнатися про нові моделі менеджменту, про існуючі фінансові ресурси, про можливості співпраці з культурними інституціями в Україні та закордоном. Інформаційна ізольованість ускладнюється ще тим, що більшість цих працівників не користується можливостями Інтернету. У місті немає взагалі, або явно не вистачає послуг з розбудови потужностей та організаційного розвитку того чи іншого культурного закладу.
- ✚ Чимало культурних заходів часто недоступні для людей з особливими потребами та для людей старшого віку. Окрім того, мешканцям та гостям міста зазвичай не так легко дізнаватися про заплановані культурні заходи. Наприклад, у міських довідниках про культурні організації добре представлені лише державні інституції, комерційні представлені частково, а інформація про неурядові організації та про окремих спеціалістів, з яких, власне, і починається розбудова культурної інфраструктури, практично відсутня.

Брак інформації про заплановані культурні заходи є першою проблемою, з якою стикаються мешканці міста. Ще однією є доступ до місць проведення запланованих акцій. Переважна більшість культурних заходів відбуваються в центрі міста. Зважаючи на те, що громадський транспорт припиняє роботу бл. 10 години вечора, мешканці околиць, які хочуть відвідати ту чи іншу подію, незрідка змушені повертатись додому на таксі. І хоч ціна вхідного квитка на більшість культурних заходів є абсолютно прийнятною (а часто й заниженою), багатьом вечір відпочинку може виявитися не по кишені.

- ✚ У місті майже відсутні місця для розвитку альтернативного мистецтва, зокрема, коли йдеться про молодіжну та експериментальну культуру. Як результат – культурний споживач позбавлений можливості пізнати та підтримати ті чи інші перспективні напрямки культури.

Існує очевидний брак інтересу до культурного життя з боку спільноти. На нашу думку, це зумовлено низкою факторів, серед яких брак інформації, нерівномірне розташування культурних закладів, погана робота громадського транспорту та недостатня різноманітність культурних подій.

Потенційні можливості

Під час роботи ми виявили такі можливості для розвитку культури у Львові:

- ✚ Домагатися вдосконалення законодавства та місцевих адміністративних розпоряджень, які стимулюють розвиток та підтримують культурну спільноту.
- ✚ Визначити далекоглядні цілі та працювати на їх досягнення, не занедбавши при цьому розв'язання нагальних потреб.
- ✚ Налагодити активну співпрацю та обмін досвідом всередині культурного сектору і поза ним.
- ✚ Скористатися нинішньою зацікавленістю Україною у світі.

- ✚ Поглибити та реалізувати чинний інтерес до культурного планування на місцевому та регіональному рівнях.
- ✚ Розкрити, зберегти і підтвердити високий рівень лояльності і любові мешканців Львова до свого міста.

8. Ключові напрямки роботи

Культурне життя Львова не витримує випробування на модерність, але я говорю це без надмірного драматизму.

Віта Сусак

Проаналізувавши та систематизувавши зібрану інформацію, ми вивели кілька ключових напрямків роботи для вирішення нагальних проблем, які стоять на заваді культурного розвитку Львова. Необхідно:

- ✚ налагодити тісну співпрацю поміж працівниками культури і особами, які планують культурне життя міста. Така співпраця має відбуватися також між міським та обласним управліннями культури і туризму, між державними, громадськими і приватними культурними інституціями. Необхідно відійти від централізованого адміністративного управління та фінансового забезпечення державних закладів культури, що спонукає їх активно включитися у творчу співпрацю на різних рівнях;
- ✚ стимулювати розвиток культурного сектору різними шляхами і передовсім удосконаленням професійної інфраструктури – виховати нове покоління культурних менеджерів, модернізувати матеріально-технічну базу закладів культури, створити умови для розвитку і підтримки громадських та приватних культурних ініціатив (на державному та місцевому рівні), забезпечити належну фінансову підтримку;
- ✚ створити сприятливі умови для реалізації традиційних культурних проєктів та розвитку альтернативних культур;
- ✚ створити централізований доступ до різномірної, вчасної, важливої та потрібної інформації як для культурних діячів, так і для культурних споживачів;
- ✚ знайти можливості для обміну досвідом та співпраці з іншими країнами Європи і світу;
- ✚ розбудувати інфраструктуру для креативного туризму;
- ✚ зберегти культурну спадщину міста в процесі розвитку і змін;
- ✚ підвищити загальне громадське зацікавлення культурою та її роль у житті міста. Залучати львів'ян до процесу культурного планування, зокрема до вироблення візії розвитку Львова;
- ✚ створити можливості для проведення різних культурних заходів в усіх районах міста та забезпечити належний доступ до участі в них усіх охочих.

9. Висновки та рекомендації

*Важливо знати не лише те, що слід зробити,
але й послідовність дій, і бути готовим до ризиків.*

Центр творчих спільнот

Сукупний аналіз існуючих викликів, можливостей і ключових напрямків роботи дає нам підстави сформулювати такі рекомендації для наступних кроків:

Рекомендація № 1: Продовжити культурне планування

Підготована нами культурна мапа Львова є лише початком тривалого процесу. Зараз необхідно приступити до повноцінного культурного планування з залученням громадськості, в результаті чого має бути вироблене чітке бачення культурного розвитку міста, визначено далекоглядні цілі, запропоновано стратегії й завдання для їх досягнення. Визначені цілі й завдання мають стати основним орієнтиром та аргументом при стратегічному розподілі державних ресурсів, включаючи фінансування. Ці цілі й завдання мають відповідно відображатися в законодавстві, місцевих постановах, дозвольних системах, капіталовкладеннях, розбудові інфраструктури тощо.

Рекомендація № 2: Організувати співпраця на рівні міста, області і держави

Життя окремої особи та окремої культурної організації не обмежується лише містом – місто є частиною області, а область – частиною держави. Це означає, що культурний сектор міста формується одночасно на рівні міста, області і держави. Ми неодноразово стикалися з випадками, коли державні процеси і закони ідуть урозріз з попередньо заявленими цілями. Особливо прикрими і нищівними стають ті адміністративні ініціативи, які не лише суперечать чинному законодавству, але напругу конфліктують з роботою інших урядових структур. Коли на різних рівнях державної влади визначаються абсолютно протилежні цілі, це призводить до плутанини, яка гальмує розвиток не лише окремих ініціатив, але й загального державного зростання. Своєю чергою, незлагодженість та хаос породжують корупцію. Якщо робота будь-якої урядової установи суперечить потребам спільноти, вона компрометує нас не лише на особистостей, а й як спільноту, якій ця установа покликана служити.

Рекомендація № 3: Надати доступ до інформації

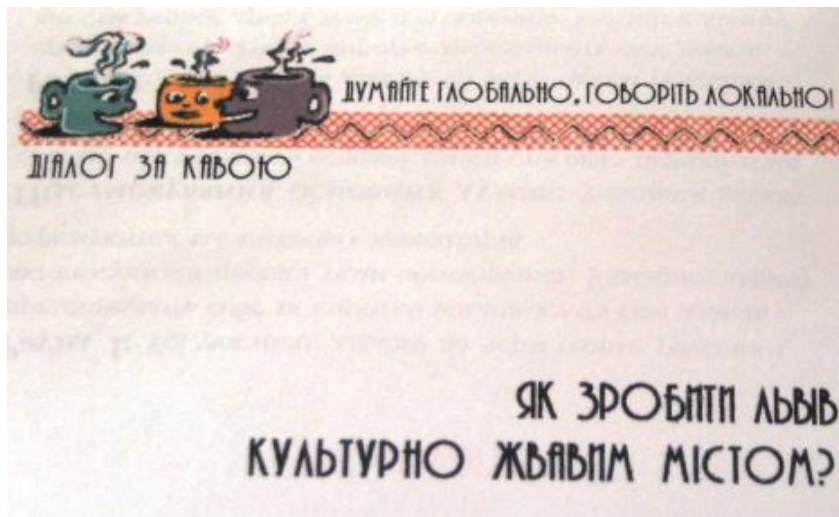
Під час підготовки культурної мапи Львова перед нами неодноразово поставала гостра потреба в доступі до інформації про наявні можливості. Ще гостріший брак такої інформації відчувають і культурні діячі, і прості мешканці Львова, багато з них переконані, що саме це заважає їм зарадити собі у їхніх потребах. Працівники культури найбільше зацікавлені в інформації про різні аспекти культурного менеджменту, про його нові моделі, можливості навчання, обміни, участь в професійних мережах тощо. Споживачі культури найперше потребують доступу до вичерпного, вчасного та точного календаря подій.

Рекомендація № 4: Розвинути потужності

Необхідно подбати про те, щоб культурні менеджери Львова мали можливість ознайомитись з якомога більшою кількістю нових успішних моделей менеджменту, планування та мистецького розвитку. Такі моделі часто є прикладами співпраці та взаємодії, що стимулює творчий ріст. Вони можуть розширити розуміння культурного менеджменту, наштовхнути на нові ідеї, послужити налагодженню нових професійних контактів на різних рівнях

Рекомендація № 5: Створити місто, яке чує усіх

Місто має підтримувати і заохочувати усі ініціативи, спроби та можливості для творчого розвитку мистецтва і культури. Ця рекомендація стосується усіх закладів, включаючи заклади освіти. Культурне середовище стає динамічним лише тоді, коли воно є різноманітним. Творче місто може постати лише з енергії, яку акумулюють і віддають усі його мешканці. Як свідчить історія, саме “розмови” про відмінності зазвичай провокують нові ідеї і нові способи мислення, а нещодавні дослідження показують, що творчі культурні центри своєю роботою провокують позитивні зміни в і в інших царинах життя, як-от економіка, політика тощо. Колись Львів був таким містом, і він заслуговує на те, щоб стати ним знову.



10. Рекомендовані джерела

Довідник з питань участі громадян у формуванні культурної політики європейських міст
<http://www.eurocult.org/uploads/docs/868.pdf>

Dragicevic Sestic M., S. Dragojevic (2005): *Arts Management in Turbulent Times. Adaptive Quality Management*. Amsterdam. European Cultural Foundation, Boekman studies.

Jordi Pascual i Ruiz and S. Dragojevic (2007) *"Guide to Citizen Participation in Local Cultural Policy Development for European Cities"* Interarts Foundation (Barcelona), ECUMEST Association (Bucharest) and the European Cultural Foundation.

Hanneloes Weeda, Corina Şuteu and Cas Smithuijsen (2005) *The Arts, Politics and Change Participative Cultural Policy-making in South East Europe*. Amsterdam: European Cultural Foundation, ECUMEST Association, Boekman studies

Cultural Planning Guidelines for Local Government
www.dlg.nsw.gov.au/Files/Information/CPG-final.pdf

Demark in the Culture and Experience Economy – 5 new steps. The Danish Growth Strategy. (2003)
<http://www.oem.dk/publication/dk-culture/kap01.htm>

Culture Plan for the Creative City. City of Toronto. (2003)
http://www.toronto.ca/culture/brochures/2003_cultureplan.pdf

Logan City Council - towards a Cultural Future. (2005)
<http://www.logan.qld.gov.au/NR/rdonlyres/86EC166B-3AE0-4098-BCC3-C630C502500E/0/culturalmap.pdf>

Cultural Mapping Toolkit
<http://www.creativecity.ca/toolkits/downloads/Cultural-Mapping-Toolkit.pdf>

Cultural Identity, Cultural Mapping and Planning in the Oresund region
<http://www.culturalplanning-oresund.net>

Cultural Policy at the Grassroots
<http://www.culturalpolicy.org/pdf/Grassroots.pdf>

Barcelona Strategic Plan for Culture. New Accents 2006.
www.bcn.es/plaestrategicdecultura/pdf/StrategicPlanBCN.pdf

Creative City Planning Framework
<http://www.toronto.ca/culture/pdf/creative-city-planning-framework-feb08.pdf>

Cultural Planning Toolkit
www.creativecity.ca/toolkits/downloads/Cultural-Planning-Toolkit.pdf

Creative Newfoundland and Labrador: the blueprint for development and investment in culture.
<http://www.tcr.gov.nl.ca/tcr/publications/2006/culturalplan2006.pdf>

Understanding Creative Industries: Cultural statistics for public-policy making
http://portal.unesco.org/culture/en/files/30297/11942616973cultural_stat_EN.pdf/cultural_stat_EN.pdf