

МЕРЕЖЕВИЙ ПІДХІД ДО КУЛЬТУРНОЇ СФЕРИ: КЕЙС «ЛЬВІВ – МІСТО ЛІТЕРАТУРИ ЮНЕСКО»

Муха Ольга Ярославівна,
канд. філос. наук.
доц. НПУ ім. М. Драгоманова
olha.mukha@gmail.com

Мережевий підхід найбільшого розвитку сягнув у сфері маркетингу (не плутати із мережевим маркетингом), особливо у межах промислового сегменту. Однак, на нашу думку, саме цей підхід може виявитися одним із найбільш ефективних у культурній галузі, що й доведено аналізованим кейсом – історією включення Львова до Креативної Мережі ЮНЕСКО. Основне у чому полягає відмінність такого підходу – це ґрунтування на маркетингу взаємовідносин. В процесі здобуття Львовом титулу Міста літератури Креативної Мережі ЮНЕСКО, розпочинаючи від лютого, 2013 року по грудень, 2015, відбулася певною мірою «тестова» реалізація цього підходу, що значною мірою уможливило позитивне вирішення апікації.

Станом на сьогодні (квітень, 2016) Мережу утворюють 116 членів із 54 країн світу, перекриваючи сім креативних сфер: Дизайн, Кінематограф, Гастрономія, Музика, Література, Медіа-мистецтво та Фольклор і ремесла. Як помітно із переліку, Львів міг з подібним успіхом аплікувати щонайменш на дві інші сфери – Гастрономію та Музику, в чому легко переконатися, аналізуючи щорічний календар культурних подій міста. Однак, оскільки ініціатива подання виходила від однієї із культурних «візитівок» Львова – Форуму Видавців (відбувається у Львові від 1994 року), обрано було саме літературу. Важливим моментом, який одразу демонструє переваги мережевого підходу, є те, що включення до Креативної Мережі, хоч і відбувається із прив'язкою до обраної сфери, активна наскрізна взаємодія відбувається в усій Мережі. Так, від моменту включення до КМ ЮНЕСКО, Львів отримав можливості різносторонньої співпраці з усіма містами без тематичної прив'язки до сфер, а виникнення міжгалузевих проєктів є одним із пріоритетних векторів подальшої діяльності в здобутому статусі. Наприклад, на даний момент ініційовано співпрацю із Містами Гастрономії ЮНЕСКО – Газіантеп (Туреччина) та Устерсанд (Швеція) в межах міжнародного культурного проєкту *Book Food*, спрямованого на популяризацію і дифузію

літератури та кулінарної культури. Ведуться переговори щодо включення львівських музичних гуртів до онлайн відео-платформи New Sounds of Europe і т.д.

Для ясності коротко охарактеризую суть мережевого підходу, що полягає у наступних тезах: 1) основна відмінність від традиційного маркетингу виявляється у презумпції довіри, а не опортунізму щодо інших гравців-конкурентів, що дозволяє суттєво зменшити моральні й ресурсні трансакційні витрати (зокрема, іна комунікацію; 2) конкуренція відбувається, з одного боку, як боротьба за ресурси в межах мережі, з іншого – як боротьба мережі за здобуття певного додаткового чи альтернативного зовнішнього ресурсу; 3) маркетингове планування переорієнтоване на «внутрішнє віддзеркалення» – на відміну від традиційного планування, попри наявність певних ключових пунктів й подій, загалом стратегія діяльності відштовхується від щоденної взаємодії у мережі – коригування діяльності відбувається на ґрунті щоденного аналізу дій та взаємодії із іншими суб'єктами.

Фактично, суб'єкти мережі, яка складається з обмеженого кола гравців – у нашому випадку: літераторів, видавців, перекладачів, літературних критиків, бібліотекарів тощо – взаємодіють один із одним, утворюючи мережу тривалих відносин, залежностей і домовленостей. Щільність зв'язків у мережі дозволяє контролювати і отримувати доступ до ресурсів один одного, що посилює спільнотний характер мережевої позиції. За такого укладу, взаємодія суб'єктів здебільшого відбувається за стратегією *win-win*, оскільки розвиток мережі передбачає розширення потенцій усіх її учасників. Проілюструю це на прикладі процедури здобуття Львовом титулу ЮНЕСКО.

Робота над поданням розпочалася із масштабного як на Львів заходу – Першої мотиваційної конференції «До старту Львова у програмі ЮНЕСКО» 21 лютого 2013 року, до якої було залучено представників сфери освіти, культурного менеджменту, культурної критики, туризму, промоції, перекладацької справи, працівників бібліотечних систем, фахівців із туристичного кластеру, самих письменників. У конференції взяло участь понад 80 осіб, які працювали у режимі динамічних мереж (за методикою Т. Плахтія). Завдяки цьому вдалося напрацювати значний пул ідей, які згодом пропонувалися до втілення усім залученим до літературного простору міста. Впродовж наступного року було створено першу робочу групу, склад якої був доволі плинним. Однак навіть цей факт мав позитивний ефект – в такий спосіб відбулося інформування суб'єктів потенційної мережі щодо перебігу самого процесу.

Окрім підтримки національних спілок, робочою групою проекту було налагоджено зв'язки із уже чинними містами літератури Мережі ЮНЕСКО, а саме: Дубліном, Едінбургом, Норвічем, Мельбурном та Краковом.

Перша робоча група зіштовхнулася з цілою низкою системних проблем: зокрема, неконсолідованість всередині самої галузі та конкурентне налаштування суб'єктів поміж собою. Фактично, на зустрічах робочої групи низка учасників уперше спілкувалися не у якості конкурентів, а як гравці за одну команду. Тривалий час не вдавалося випрацювати спільний підхід до аплікації. Натомість формат робочої групи спровокував виникнення альтернативних спільнот. Зокрема, через певний час сформувалася і почав працювати Кластер видавців (первинно – Кластер Папір і друк).

Перше подання не мало успіху, що мало як політичне, так і організаційне підґрунтя. Навесні 2015 року утворилась нова робоча група, що мала більш цілісне спільне бачення місця Львова у Креативній Мережі, кістяк якої утворюють представники Управління культури Львівської міської ради, КУ «Інститут міста», ГО «Діалог», ГО «УАК-Львів» та, безумовно, ГО «Форум Видавців». Додатково активізувалася співпраця із Львівським національним університетом ім. І. Франка, Академією Друкарства та Відділом промоції ЛМР.

Зібраний при підготовці попередньої аплікації матеріал уможливив побудову численних горизонтальних зв'язків із представниками різних площин літературної сфери міста. У якості експертів робоча група залучала і залучає самих літераторів, менеджерів, представників бізнесу та ІТ, створюючи все ширшу мережу суб'єктів. Таким чином, налагодилися певні відносини, які раніше перебували у зародковому стані чи взагалі були відсутніми. Значно легше стало діагностувати лакуни (на зразок потужної профільної освіти чи відсутності консолідованої перекладацької спільноти); відбулася верифікація попередніх проектів; міжнародна співпраця вийшла на якісно новий рівень; встановлено тісніші зв'язки із громадськістю (зокрема, «фотографічним обличчям» Міста літератури на промоційних банерах стало фото-переможець Міського фотоконкурсу «Місто, що надихає»).

Зазначу чергові труднощі (вибрані), з якими на актуальному етапі довелося стикнутися робочій групі, разом із коментарями щодо можливостей мережевого підходу стосовно їх вирішення:

1. *Відсутність юридичного статусу робочої групи* – це загалом поширена проблема для подібних ініціатив, оскільки для ефективної міжінституційної співпраці оптимальніше не мати конкретної прив'язки до якоїсь із інституцій, тоді усі учасники групи відчують

паритет. З одного боку, це добре працює на етапі налагодження контактів і збору інформації, однак від моменту отримання статуту, що передбачає регулярне звітування та тяглість відносин, питання вимагає конкретного вирішення, яке надалі уможливило б рівне залучення інших суб'єктів літературного простору, та водночас передбачало б існування більш сталого утворення;

2. *Робота учасників на волонтерських засадах* – ця справа частково виникає із попереднього пункту. Але якщо у випадку із експертами, професійно вкоріненими у літературному середовищі, спрацьовує ефект «профспілкових інтересів», рутинна робота на зразок листування, збору і обробки значних масивів інформації, підготовки і реалізації промоційних програм, передбачає більше часове і ресурсне посвячення. Відтак, тут слід триматися стратегії максимального залучення експертів усіх рівнів як консультантів та рівних голосів у прийнятті стратегічних рішень і обговорень, та рішення і виконання покладати на конкретну інституцію. Окремою проблемою є емоційне вигорання волонтерів, що вимагає докладнішого розгляду;

3. *Потреба власної впізнаної «торгової марки», брендинг* – тут напів-спонтанно було обрано стратегію «від фахового до публічного», яка на даний момент себе виправдовує: завойовуючи певний мережевий статус у самому літературному середовищі, робоча команда використовує ці канали для виходу на відповідні цільові аудиторії (так, розробляється програма диференційованого інформування широкої публічності через систему інфо-постерів для розповсюдження у бібліотеках, книгарнях, вузах і т.д.);

4. *Відсутність достатнього людського ресурсу до реалізації запланованих проектів* – у цій позиції мережевий підхід є максимально оптимальним, оскільки основні події на літературній сцені не співпадають у часі, тому зазвичай є можливість залучення фахівців із інших інституцій, щонайменш у ролі консультантів-експертів. Додатковим ресурсним бонусом є налагоджена за медіаторства ГО «УАК-Львів» система студентського стажування у форматі проектної практики, яка забезпечує двосторонній доступ – до ринку праці та до кадрового ресурсу;

5. *Домінування «туристичного» духу міста Львова* – окреме цікаве питання, що викликало бурхливі дискусії (в.ч. стосовно оптимальності вибору галузі Гастрономії, на протигагу Літературі). В результаті аналізу та дискусій було обрано стратегію не опозиціонування до туристичної пропозиції та неминуче пов'язаної з цим кінчовості, а навпаки – імплементацію інспірованих літературою

проектів у якості альтернативної пропозиції й розширення асортименту культурної пропозиції міста. Це черговий приклад *win-win*-стратегії: адже туристичний ринок через стрімке збільшення клієнтопотoku потерпає від браку нових турпродуктів, а літературна сфера потребує ширшої промоції, якої може сягнути у тісній співпраці із туристичною.

Безумовно, це дуже схематичне представлення шляхів розв'язання кадрових, ресурсних, інфраструктурних та інших проблем, однак аналіз цього кейсу мав на меті демонстрування переваг мережевого підходу у культурному менеджменті і маркетингу. Застосування вище визначених принципів взаємодії стимулює розвиток як окремих акторів, так і усєї мережі в цілому. Як і, зрештою, сама Мережа Креативних Міст ЮНЕСКО, що має на меті сприяння соціальному, економічному та культурному розвитку міст, до яких від грудня, 2015 року належить і Львів.

ЗОВНІШНЯ ТА ВНУТРІШНЯ КОМУНІКАЦІЯ В КУЛЬТУРІ: АНАЛІЗ ПЛАТФОРМИ СТРАТЕГІЧНИХ ІНІЦІАТИВ «КУЛЬТУРА 2025»

*Гончар Ольга Олександрівна,
аспірант кафедри культурології
НПУ імені М.П. Драгоманова
olha.honchar@gmail.com*

Якісне висвітлення подій культури в інформаційному полі, комунікація з аудиторією сприяють не лише покращенню результатів проекту, і дозволяють виміряти його ефективність, а й виховують культуру самого глядача. Розвиток інформаційних технологій, нових медіа, соціальних мереж відкривають безліч можливостей для промоції проекту.

Щоб максимально ефективно застосувати той чи інший інструмент чи метод промоції, важливо орієнтуватися в комунікаційному середовищі культури. У своєму дослідженні ми аналізуємо питання комунікації в культурі з точки зору інформування аудиторії про культурний продукт (зовнішня комунікація), комунікацію всередині культурного середовища (між основними гравцями та галузями), а також питання культурних ЗМІ, журналістики і критики.