

**РІВНЕНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ХУДОЖНЬО-ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА ІВЕНТ-ІНДУСТРІЙ, КУЛЬТУРОЛОГІЇ
ТА МУЗЕЄЗНАВСТВА**

**Кваліфікаційна робота другого (магістерського)
ступеня вищої освіти**

МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ВОЄННИЙ ЧАС

Галузь знань – 02 «Культура і мистецтво»

Спеціальність – 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності»

Виконала:

здобувачка вищої освіти II курсу,

спеціальності 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності»

Тренбач Ірина Євгенівна

Науковий керівник:

Виткалов Сергій Володимирович –

доктор культурології, професор

Рівне – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	11
1.1. Історіографія питання.....	11
1. 2. Менеджмент соціокультурної діяльності як наукова дисципліна та практика.....	19
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ II. СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ І ЙОГО ФОРМИ	34
2. 1. Найбільш ефективні форми (установи) впровадження менеджменту в соціокультурну сферу	34
2. 2. Культурний ефект упровадження менеджерських технологій у сучасну соціокультурну практик	43
РОЗДІЛ III. СВЯТКОВО-ОБРЯДОВА ПРАКТИКА КРІЗЬ ПРИЗМУ УПРАВЛІНСЬКОГО СЕГМЕНТ	58
Висновки до розділу 2	55
3. 1. PR-технології, маркетинг та інші управлінські форми в діяльності установ соціокультурної сфери.....	58
3. 2 Перспективи розвитку менеджменту та соціокультурної сфери в Україні69	
Висновки до розділу 3	78
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	83

ВСТУП

Актуальність дослідження. Соціокультурний сектор України у воєнний час перебуває в умовах системного стресу, що поєднує фізичні руйнування інфраструктури, перервані ланцюги виробництва і споживання культурних продуктів, втрати людського капіталу, вимушену міграцію та нестабільність фінансування. Ці виклики радикально підвищують вимоги до якості управлінських рішень у сфері культури, оскільки саме менеджмент забезпечує безперервність надання культурних послуг, захист і релокацію фондів, безпеку персоналу й відвідувачів, адаптацію програмної політики під потреби спільнот, підтримання довіри аудиторій та комунікацій з донорами і владою. Водночас воєнна реальність розсовує межі традиційних управлінських підходів, примушуючи інтегрувати у модель культурного менеджменту інструменти ризикменеджменту, сценарного планування, оперативної логістики, кризових комунікацій, цифрових сервісів та доказового моніторингу результатів. Наявний масив напрацювань щодо управління культурою у мирних умовах не забезпечує необхідної повноти для прийняття рішень під час війни, оскільки бракує алгоритмів пріоритизації інтервенцій у ресурсному дефіциті, матриць відповідальності і взаємодії між інституціями, метрик стійкості та залучення аудиторій у турбулентному інформаційному середовищі, процедур безпечної релокації колекцій і мобілізації волонтерських мереж. Відповідно, актуальність теми полягає у потребі теоретично обґрунтувати і практично сконструювати цілісну модель менеджменту соціокультурної діяльності у воєнний час, яка поєднує інституційну стійкість, комунікацію, прозоре бюджетування, цифрову трансформацію управлінських процесів і систему показників результативності, придатну для масштабування на рівні інституцій та муніципалітетів.

Аналіз літератури і стан розробленості проблеми. Український і міжнародний дискурси з культурного менеджменту формують основу для розроблення воєнної моделі, однак залишають низку лакун. У працях Баранова О., Костенко О., Дубняка М., Головка О. висвітлено засади цифрової трансформації публічного управління та інфраструктурні рішення для

сервісних систем, що релевантні для оцифрування управлінських процесів у культурі. У публікаціях Авдеєнка Ю., Коломис М. окреслено локальні практики збереження і репрезентації культурної спадщини та спільнотні механіки залучення, що важливо для комунікаційних стратегій інституцій у кризових періодах. Доречні положення міжнародних професійних стандартів представлено в документах ICOM і профільних методичних матеріалах з охорони колекцій та безпеки музейної діяльності, що слугує операційною рамкою для протоколів збереження і релокації.

Попри це, в українській академічній і прикладній літературі зберігається фрагментарність у питаннях інтеграції ризикменеджменту в модель культурного менеджменту, бракує узгодженого глосарію та єдиного набору показників для оцінювання стійкості інституцій, недостатньо систематизовано досвід муніципального рівня з точки зору управління портфелями культурних проєктів, партнерств і донорських програм у воєнний час. Узагальнення зазначених підходів та їх адаптація до умов високої невизначеності становлять наукову і практичну новизну даного дослідження.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичній розробці моделі менеджменту соціокультурної діяльності у воєнний час з акцентом на інституційну стійкість, ефективні комунікації, прозоре бюджетування, цифровізацію управлінських процесів і моніторинг результатів.

Об'єктом дослідження є управлінська діяльність соціокультурних інституцій у кризових умовах війни. **Предметом** є принципи, методи і організаційні механізми планування, реалізації та оцінювання програм соціокультурної діяльності у воєнний час на рівні інституцій і муніципалітетів.

Завдання дослідження:

1. Сформувані повну історіографічну картину проблеми менеджменту соціокультурної діяльності в сучасних умовах, здійснивши систематизацію наукових підходів, шкіл та концептуальних рамок, визначивши етапи становлення теми, ключові дискусії і методологічні обмеження;

2. Обґрунтувати статус менеджменту соціокультурної діяльності як міждисциплінарної наукової дисципліни та сфери практики, визначивши предмет, об'єкт, цілі, функції, принципи й інструментарій, а також логіку взаємодії з суміжними полями знань;

3. Ідентифікувати та класифікувати форми та інституційні конфігурації впровадження менеджменту в соціокультурній сфері, описавши організаційні моделі установ, механізми ухвалення рішень, структури відповідальності, практики кадрового та проєктного менеджменту;

4. Проаналізувати культурний ефект упровадження управлінських технологій у сучасній соціокультурній практиці, виокремивши причинно наслідкові зв'язки між управлінськими рішеннями та змінами в залученні аудиторій, якості сервісів, збереженні спадщини, економічній та соціальній віддачі;

5. Дослідити застосування PR технологій, маркетингу та інших управлінських форм в діяльності установ соціокультурної сфери, визначивши інструменти позиціонування, сегментації аудиторій, брендингу, цифрових комунікацій і партнерств;

6. Сформувати обґрунтовані перспективи розвитку менеджменту та соціокультурної сфери в Україні з урахуванням міжнародних стандартів і національного контексту.

Методологія дослідження подається як змішаний «конвергентний дизайн», що поєднує якісні та кількісні методи для отримання взаємодоповнюваних доказів і підвищення внутрішньої валідності висновків. Теоретичну рамку становлять системний і інституційний підходи, концепції управління публічною сферою та культурної політики, проєктний підхід у поєднанні з ризик менеджментом, а також комунікаційні та маркетингові теорії, орієнтовані на поведінку аудиторій. На якісному рівні застосовано контент аналіз нормативних, стратегічних і методичних документів, напівструктуровані інтерв'ю з керівниками культурних установ, працівниками муніципальних підрозділів культури і представниками донорських організацій, а також кейс

студії інституцій і громад, відібрані за критеріями репрезентативності типів установ, масштабів діяльності, географії та форми підпорядкування. На кількісному рівні використано описову та порівняльну статистику для характеристик мережі, персоналу, відвідуваності, програмної активності та фінансування, а також індикаторний аналіз ефектів управлінських рішень за блоками результативності, якості сервісів, залучення аудиторій і стійкості. Для динамічних рядів, де доступні часові зрізи до та після критичних подій, застосовано перервані часові ряди або різницю різниць з метою відсікання фонових трендів. Для якісних корпусів забезпечено міжкодувальну узгодженість шляхом подвійного кодування і розрахунку коефіцієнта узгодженості, для опитувальних шкал перевірено внутрішню надійність. Тріангуляція даних здійснюється через зіставлення документальних джерел, менеджерських інтерв'ю, метрик аудиторій та фінансових показників, що мінімізує методологічні упередження.

Джерельна база структурована за чотирма блоками, що забезпечують повноту огляду і надійність емпіричних даних. Перший блок становлять наукові публікації українських і міжнародних авторів з культурного менеджменту, публічного адміністрування, комунікацій і маркетингу культури, включно з рецензованими статтями, монографіями та аналітичними звітами дослідницьких центрів. Другий блок формують міжнародні стандарти і методичні матеріали професійних об'єднань і міжурядових організацій, насамперед керівні принципи зі збереження колекцій, безпеки установ, управління ризиками і взаємодії з аудиторіями, які задають операційну рамку для протоколів діяльності. Третій блок охоплює національні та місцеві нормативні акти, державні і муніципальні стратегії розвитку культури, офіційні звіти міністерств і органів місцевого самоврядування, внутрішні регламенти установ, матеріали проєктів, плани закупівель і бюджетні паспорти програм, що дозволяє реконструювати реальну управлінську практику і контекст прийняття рішень. Четвертий блок включає емпіричні масиви даних про відвідуваність, програмну активність, кадрові та фінансові показники, цифрову взаємодію з

аудиторіями, а також результати опитувань і експертних інтерв'ю. Для статистичних показників пріоритет надано офіційним державним реєстрам і первинній звітності установ, для якісних матеріалів забезпечено документальну верифікацію через перехресне підтвердження з декількох незалежних джерел.

На теоретичному рівні дослідження уточнює понятійний апарат і межі предметного поля, пропонує типологію управлінських форм та механізмів, формалізує зв'язки між управлінськими рішеннями і вимірюваними результатами в аудиторному, сервісному та економічному вимірах. На практичному рівні робота генерує інструментарій для керівників установ і менеджерів муніципального рівня, зокрема алгоритми пріоритизації заходів у дефіциті ресурсів, матриці ролей і відповідальностей, шаблони процедур і стандартних операцій, моделі бюджетного планування з урахуванням багатоканального фінансування, протоколи кризових комунікацій, сценарні карти впровадження змін і систему індикаторів для регулярного моніторингу та публічної підзвітності. Запропонована рамка придатна до масштабування і локальної адаптації, що підвищує керованість сектору та стійкість інституцій.

Наукова новизна проявляється у конструюванні цілісної управлінської моделі соціокультурної діяльності, адаптованої до контексту високої невизначеності та обмежень ресурсів, з вбудованими механізмами оцінювання і корекції рішень на основі даних. Вперше для досліджуваного контексту уточнено семантичні межі ключових понять, запропоновано операціоналізацію категорій стійкості, якості сервісів і залучення, окреслено набір валідованих індикаторів для різних типів установ і рівнів управління, а також запропоновано методики збору та аналізу даних, узгоджені з міжнародними практиками оцінювання. Новизна полягає і в поєднанні портфельного підходу до управління культурними програмами на муніципальному рівні з процедурами ризик менеджменту і комунікаційними стратегіями, що дозволяє описати причинно наслідкові механізми формування культурного ефекту та результати.

Апробація результатів дослідження здійснювалася під час виступів на практичних заняттях із професійно-орієнтованих дисциплін на спеціальності 028

«Менеджмент соціокультурної діяльності» на кафедрі івент-індустрій, культурології та музеєзнавства РДГУ, а також **публікації статті у фаховому, науко-метричному збірнику:**

- **Тренбач А., Виткалов С.** Інституційні та організаційні інновації у менеджменті соціокультурної діяльності. *Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку*: наук. зб. Вип. 51. Рівне: ФОП «Брегін А.Р.», 2025. С. [с.]. у друці [109].

Матеріал дослідження **апробовувався і в процесі участі у науково-практичних конференціях різних рівнів**, зокрема:

- **Тренбач І.Є.** – здобувачка ОС «Магістр» спеціальності 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», Рівненський державний гуманітарний університет – Менеджмент як культурний феномен: сутність, принципи впровадження, результативність. *Культурно-мистецькі практики і процеси в дискурсі сучасного наукового діалогу*: III всеукр.наук.-практ. конф., Київ, 20-21 берез., 2025 р., КНУКіМ: Програма. Київ, 2025. С. 13 [25 с.].

- **Тренбач І.Є.** – здобувачка ОС «Магістр» спеціальності 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», РДГУ – Менеджмент у системі художньої практики: регіональний досвід і проблеми впровадження: *Молоді музикознавці: XIV міжнар. наук.-практ. конф.*, Київ, КМAM ім. Р.М.Глієра. 28-30.03.2025 р.: Програма. Київ, 2025. С. 20 [24 с.].

- **Тренбач І.Є.** – здобувачка ОС «Магістр» спеціальності 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», РДГУ – Менеджмент у галузі культури як суспільний феномен пам'яткоохоронної практики. *Актуальні питання пам'яткоохоронної діяльності в контексті соціоекономічного відновлення України*, Київ, 25.05.2025 р., Ін-т культурології НАМУ, міжнар. наук.-практ. конф.: Програма. Київ, 2025. С. 7 [8 с.].

- **Тренбач І.Є.** – здобувачка ОС «Магістр» спеціальності 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», РДГУ – Менеджмент соціокультурної діяльності в системі професійної освіти. *Філософія культурно-мистецької освіти: IV*

всеукр. наук.-практ. конф., Київ, 27-28.03.2025 року: Програма. Київ: КНУКіМ, 2025. С. 18 [24 с.].

- **Тренбач І.Є.** – здобувачка ОС «Магістр» спеціальності 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», РДГУ – Менеджмент у галузі як культурний феномен і його роль у час суспільних катаклізмів. *Музей і відродження культурного ландшафту: III круглий стіл з нагоди міжнародного Дня музеїв*: 15.05, Київ, Маріуполь. держ. ун-т: Програма. Київ, 2025. С. [с.].

- **Тренбач І.Є.** – здобувачка ОС «Магістр» спеціальності 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», РДГУ – Менеджмент соціокультурної діяльності як напрям сучасної управлінської сфери. *Сучасні соціокультурні процеси: філософсько-аксіологічний дискурс*: VI всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., Полтава, 11 листоп. 2025 р.: Програма. Полтава: ПНПУ ім. В.Г.Короленка, 2025. С. [с.].

- **Тренбач Ірина** – здобувачка ОС «Магістр» спец. 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», РДГУ – Менеджмент соціокультурної діяльності як навчальна дисципліна і наукова проблематика: погляд здобувача вищої освіти. *Професійна мистецька освіта: науково-методичні аспекти*. Київ, 19-20.02. 2025 року: Програма. Київ: Акад. мистецтв ім. П.Чубинського: Програма, 2025. С. 24 [27 с.].

- **Тренбач Ірина** – здобувачка ОС «Магістр» спец. 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», РДГУ – Менеджмент соціокультурної діяльності і управлінська практики минулої доби: традиційність і відмінності в системі: *Культура і мистецтво в сучасному світі: досвід та інновації*: I всеукр. наук.-практ. конф., Калуш, 13.05.2025 року: Програма. Калуш, 2025. С.18 [32 с.].

- **Тренбач Ірина** – здобувачка ОС «Магістр» спец. 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», РДГУ – Менеджмент у контексті управлінських практик: специфіка впровадження в територіальних громадах: *«М'яка сила» українського мистецтва в координатах сучасного світу*: Міжнар. наук.-практ. конф., Київ, 24.06.2025 року: Програма. Київ, 2025. С. [с.].

- **Тренбач Ірина** – здобувачка ОС «Магістр» спец. 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», РДГУ – Менеджмент як культурний феномен і його роль у час суспільних катаклізмів: *Культура і мистецтво в сучасному світі*: всеукр.наук.-практ. конф., 12.02.2025 року, НаУ «КМА»: Програма. Київ, 2025. С. [с.].

Тренбач Ірина – здобувачка ОС «Магістр» спец. 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», РДГУ – Менеджмент соціокультурних проєктів у час війни: особливості реалізації: *Звітна наук. конф. кафедри івент-індустрій, культурології та музеєзнавства РДГУ*. За 2024 рік: Програма. Рівне: РДГУ, 2025. С. 75 [93 с.].

- **Тренбач Ірина** – здобувачка ОС «Магістр» спец. 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», РДГУ – Управління як соціальна категорія. *Феномен культури постглобалізму: культурна демократизація, креативні простори та культурні політики*: міжнар. наук.-практ. конф., 27 листоп. 2025 р., м Київ. Київ: Маріуполь. держ. ун-т, 2025. С. [с.].

Структура роботи складається з вступу, трьох розділів із підрозділами, а також списку використаних джерел і літератури. У кваліфікаційній роботі наведено 108 позицій літератури та джерел.

Загальний обсяг роботи становить 96 сторінок, з яких 82 сторінки основного тексту.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.

1.1. Історіографія питання

Дослідження теоретичних та методологічних засад менеджменту соціокультурної діяльності в сучасних умовах неможливе без ґрунтовного аналізу історіографічної бази, яка формувалася протягом останніх десятиліть. Слід зауважити, що історіографія відображає поступовий розвиток наукової думки від класичних управлінських теорій до сучасних концепцій культурного менеджменту в умовах глобалізації та воєнних викликів. За результатами аналізу проблематики менеджменту соціокультурної діяльності можна стверджувати про наявну еволюцію розуміння культури. У сучасному науковому дискурсі вона розглядається як динамічна система. Послідовно, актуальним залишається питання визначення специфічних управлінських підходів та механізмів, особливо в контексті сучасних трансформаційних процесів українського суспільства. Справедливим буде підкреслити, що фундаментальні основи дослідження соціокультурної сфери та її управлінських аспектів були закладені в працях вітчизняних науковців ще наприкінці ХХ століття. О. Р. Копієвська у власному дослідженні зазначає, що саме період здобуття незалежності став визначальним для формування нової парадигми управління культурною сферою. Відбувся закономірний перехід від радянської моделі централізованого керівництва до пошуку власних механізмів організації культурного життя в умовах ринкової економіки та демократичних перетворень. Трансформаційні процеси в культурних практиках України відбуваються на глобальному, локальному та регіональному рівнях, створюючи складну систему взаємодій між різними суб'єктами культурного процесу [17].

Вагомий внесок у розвиток теоретичних засад соціокультурного менеджменту зробив С. Л. Катаєв. Науковець запропонував типологію соціокультурного потенціалу, виділивши індивідуальний і груповий, асоціальний, дисфункціональний і деструктивний, локальний та корпоративний, публічний та приватний, сімейний, релігійний,

конфесіональний, поселенський, міський та регіональний типи. Дослідник стверджував, що соціокультурний потенціал особи слугує інтегральним поняттям, яке забезпечує повний ресурс для функціонування особи в соціумі міста, при цьому саме місто виступає як реальним соціальним утворенням, так і певним образом у свідомості городян [15]. Проблематика міжкультурної комунікації як невід'ємної складової сучасного соціокультурного менеджменту досліджувалася в працях О. А. Брусенцевої, яка розглядає управління мультикультурними командами в проєктах як основну компетенцію сучасного менеджера. Дослідниця наголошує, що організаційна культура компанії вимагає від менеджерів компетенції в трьох сферах: знання (загальні навички управління, навички управління проєктами, управління в галузі); наявний досвід (стратегічний підхід, здатність керувати проблемними командами та доводити їх до успіху); особистісні якості (гнучкість і вміння адаптуватися до змін і культурних реалій, впевненість і відданість, проактивне ставлення до справи, відкритість, здоровий глузд, довіра з боку команди і керівництва, креативність) [3].

Аналізуючи сучасний стан досліджень проблематики, варто відзначити науковий доробок представника львівської наукової спільноти, професора О. Караманова, який розглянув актуалізацію соціокультурної місії музеїв в умовах воєнного стану. Науковець стверджує, що музей як соціальний інститут є відображенням конкретного часу, в якому він існує. Саме тому, враховуючи нагальні потреби воєнного стану, музей стає осередком тилової роботи, забезпечення морально-психологічної підтримки, одночасно виконуючи свої безпосередні функціональні обов'язки зі збереження та актуалізації культурної спадщини, наукової та просвітницької діяльності. Через збереження та актуалізацію історичної спадщини, роботу з історичними паралелями, роботу з просвітництва, розвінчування кремлівської пропаганди (яка роками використовувалася як елемент військового арсеналу росії), музей сьогодні реалізує свою історичну місію [14]. Важливий напрям досліджень представлений у працях В. Матвієнка та Т. Шинкаренка, які аналізують культурну дипломатію

як напрям зовнішньої політики держави. Автори підкреслюють, що культурна дипломатія виступає одним із найважливіших інструментів сучасних міжнародних відносин, спрямованих на створення позитивного іміджу держави, формування довіри та взаєморозуміння між народами. У контексті української спадщини, дозволяючи європейським громадянам краще пізнати історію та традиції України, реставраційні проекти та оцифрування історичних пам'яток відіграють важливу роль у формуванні єдиної гуманітарної політики та сприяє активному обміну досвідом [33]. Слід зауважити, що сучасні дослідження менеджменту соціокультурної діяльності неможливо розглядати поза контекстом інформаційних трансформацій. Л. М. Городенко визначає основні етапи розвитку інформаційного суспільства та його вплив на культурні процеси. Погоджуємось із позицією науковиці, щодо того, що саме мережевий принцип організації стає домінуючим у сучасному культурному просторі [7].

С. В. Матяш та Л. А. Кузнєцова у своїх дослідженнях віртуального світу та його соціокультурних чинників доводять, що віртуальна реальність створює нові форми культурної взаємодії, які потребують специфічних управлінських підходів та механізмів регулювання. Автори розглядають соціокультурний потенціал міського простору, який має такі компоненти як окремо соціальний, культурний, інформаційний, людський контенти, інтегровані один в одний, забезпечуючи трансформаційні тенденції подальшого розвитку. Міський простір може розглядатися як мережа в сукупності різних суб'єктів та об'єктів. При цьому термін "мережа" коректно описує сукупність інформаційних взаємозв'язків між особистостями, між собою та певними регіональними інституціями [34]. Міжкультурна комунікація як основа налагодження мирних відносин досліджується В. Бабіною та І. Кудлай, які аналізують феномен культури будь-якого народу, що розвивається не ізольовано від культур інших народів, а закономірно перебуває в контексті світового культурного процесу. Українці віками творили власну самобутню культуру, успадковуючи культурні цінності своїх предків, переймаючи і творчо осмислюючи надбання інших народів [22]. Справедливим буде зауважити, що досягнення глобалізації

поставили міжкультурну відповідність на найважливіші місця багатьох досліджень, адже одним із найважливіших факторів, що сприяє успішному розвитку національних культур, є засвоєння художнього досвіду інших народів.

Проблематика формування компетенцій менеджерів соціокультурної сфери розглядається в дослідженнях С. Б. Колодинського, О. В. Захарченко та С. О. Крамського, які акцентують увагу на необхідності комплексного підходу до підготовки фахівців з урахуванням специфіки ІТ-технологій та інноваційних процесів у культурній сфері. Автори наголошують на важливості формування професійних та міжкультурних компетенцій, здатності працювати в мультикультурному середовищі, володіння сучасними інформаційними технологіями та інструментами проектного менеджменту [80].

П. В. Кретов та О. І. Кретьова у своїх дослідженнях міжкультурної комунікації та символіки дискурсу розглядають феномени міжкультурної комунікації та "розділених суспільств", які з необхідністю передбачають опору на символічну будову картини світу людини. Символічне середовище соціуму й культури, картини світу людини, його структура, функціонал та смисловий потенціал визначають напрям розвитку суспільства, культури, соціальної групи чи людини, створюючи у смисловому просторі своєрідний коливальний контур чи флуктуаційну модель їх зміни стосовно деяких критичних точок, які визначаються смисловими рядами символів і символіки [20].

Особливої уваги заслуговують дослідження функціонування соціокультурних інститутів в умовах воєнного стану. Л. Кузнецова дослідила та узагальнила дані щодо руйнування і втрат музеїв України з початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну. Авторка визначає основними причинами значних втрат музеями своїх фондів швидкий наступ росії, тимчасову окупацію окремих територій України, постійні обстріли. Внутрішні чинники пов'язані з недостатньою підготовкою музеїв до евакуації [23]. Руйнуючи або привласнюючи культурні цінності, російські окупанти намагаються знищити українців як націю, послідовно, питання збереження пам'яток стає одним із найбільш пріоритетних в сучасних умовах.

Теоретичні засади управління соціокультурною сферою в контексті глобалізаційних процесів суттєво опрацьовані в працях С. Б. Кримського, який аналізує комплексні проблеми глобалізації та їх вплив на національні культури. Дослідник підкреслює, що глобалізація створює нові виклики для управління культурною сферою, вимагаючи від менеджерів здатності балансувати між збереженням національної ідентичності та інтеграцією у світовий культурний простір. [21] Інноваційні підходи до управління культурною сферою досліджуються О. В. Тодоровою. Авторка аналізує спектр традиційних та інноваційних PR-інструментів, включаючи соціальні мережі, корпоративні сайти, соціальні медіа-релізи, що можуть бути адаптовані для потреб культурних інституцій. Особлива увага приділяється питанням формування іміджу культурних організацій, просування культурних продуктів та послуг, залучення аудиторії через сучасні комунікаційні канали [51].

Торкаються цих питань і регіональні дослідники (С. В. Виткалов, В. Г. Виткалов, М. П. Шпаковська) [59], [109], предметом зацікавлення яких є специфіка реалізації управлінських настанов у сучасних умовах, зважаючи на регіональний сегмент.

Проблематика музейної педагогіки як важливої складової соціокультурного менеджменту розглядається С. О. Довгим, О. М. Топузовим, В. А. Бітаєвим, які наголошують на важливій ролі музейного простору у процесі відновлення України від наслідків війни. Сучасні музеї, на думку науковців повинні бути адаптованими до нових реалій та потреб користувачів музейних послуг [36]. Згаданий підхід цілком відповідає і нормативно-правовим документам. Зокрема, Комплексний план відновлення України, що розробляється Національною радою з відновлення України від наслідків війни, передбачає відбудову та розбудову економіки та інфраструктури, повернення громадян та їх інтеграцію в суспільно-економічне життя держави, реформування та розвиток фінансової системи, прискорення європейської інтеграції, а також відновлення та розбудову культури, освіти і науки [40]. Сучасні зарубіжні дослідження приділяють значну увагу питанням цифровізації культурної сфери.

Американська журналістка Е. Дайсон на основі аналізу здійснила прогноз тенденцій розвитку суспільства в інтернет-умовах сьогодення, визначивши основні напрями трансформації культурних практик під впливом цифрових технологій. Саме в такому розумінні Інтернету як середовища співтворення смислів з'являються управлінські імперативи до переосмислення програм публічної участі, цифрових компетентностей аудиторій та етики модерації контенту в культурних інституціях. Для менеджменту соціокультурної діяльності в умовах війни підхід науковиці корисний тим, що пропонує набір сталих практик (відкриті канали зворотного зв'язку, розподілене кураторство), які здатні підтримувати культурну тяглість у нестабільному середовищі [73].

М. Кастельс у дослідженнях, присвячених теорії «мережевого суспільства», пропонує найбільш системне пояснення того, як інформаційні мережі переформатовують економіку, владу та культурну продукцію. Автор звертає увагу на те, як саме культурні інституції стають вузлами в глобальних потоках інформації. Послідовно, їхній менеджмент має опановувати логіку мережевої координації, швидких зворотних зв'язків і гнучких організаційних форм. Мова йде про актуальність зміщення акцентів від вертикальних програм до платформного мислення, створення екосистем співпраці, у яких митці, аудиторії, громади та партнери взаємно підсилюють одне одного [84]. На нашу думку, згадана зміна парадигми українських реалій війни допомагає розробити та впровадити цифрову мобілізацію спільнот, управління довірою та децентралізоване поширення культурного контенту.

Питання формування національної ідентичності через культурні практики досліджуються в роботах Е. Сміта. Науковець розглядає механізми розвитку та підтримки національної ідентичності через культурні інституції та практики. У межах поглядів автора розуміння ідентичності не зводиться до політичного проєкту, а тримається на історичних міфах, культурній пам'яті та повсякденних практиках, що відтворюють «уявлену спільноту». Менеджмент культурних установ під час війни, якщо мислити логікою Е. Сміта, набуває місії збереження «символічної інфраструктури» у поєднанні з інтеграційними

програмами для ВПО, ветеранів і молоді. [98] Такий підхід виправдано підсилює інституційну увагу до наративного дизайну експозицій, мовної політики комунікацій і підтримки спільнот як носіїв культурної тяглості.

Заслуговує увагу і дослідження С. Павленко присвячені діяльності японського консульства в Одесі. Науковиця описує, як консульські інституції слугували каналами культурної дипломатії, адаптуючись до змінних політичних режимів і регіональних безпекових контекстів у 1900–1930-х роках. Ретельна реконструкція біографій консулів, маршрутів кореспонденції та протоколів контактів дозволяє побачити «інфраструктуру» культурних зв'язків (обміни івентами, освітні ініціативи) як довготерміновий управлінський ресурс [92].

Для сучасного менеджменту культури емпіричні уроки цієї історії полягають у важливості локальних дипломатичних вузлів та їхньої здатності стабілізувати культурний обмін навіть у періоди криз. Варто також відзначити і дослідження О. Малініної щодо міжкультурних зв'язків у контексті діяльності іноземних консулів у портовому місті Бердянську. Авторка аналізує роль консульських установ як центрів міжкультурної комунікації, що сприяли розвитку економічних зв'язків, культурному обміну, поширенню освітніх та мистецьких практик, формуванню мультикультурного середовища портових міст України [30]. Проблематика впливу воєнного стану на функціонування культурних інституцій досліджується в збірнику "Музейна педагогіка в умовах воєнного стану". Автори аналізують досвід роботи музеїв, бібліотек, культурних центрів в умовах війни, визначаючи основні виклики та можливості адаптації до нових умов. Особлива увага приділяється питанням збереження культурної спадщини, евакуації колекцій, організації дистанційної роботи, психологічної підтримки відвідувачів та працівників культурних установ [9].

Міжкультурна комунікація як основа сучасного соціокультурного менеджменту досліджується в працях В. М. Манакіна. Автор розглядає мовні аспекти міжкультурної взаємодії, аналізуючи механізми подолання комунікативних бар'єрів, формування міжкультурної компетентності, роль мови у збереженні та трансляції культурних цінностей. Дослідник підкреслює,

що ефективна міжкультурна комунікація передбачає знання і можливість їх застосовувати на практиці, насамперед знання мови, норм і правил поведінки, які характерні для певного суспільства в даний час [32].

Питання трансформації соціокультурного простору під впливом мережових технологій розглядаються в дослідженнях Г. Почепцова. Автор аналізує вплив соціальних мереж на культурні практики, зміну моделей споживання культурних продуктів, формування нових форм культурної участі та взаємодії. Особлива увага приділяється питанням інформаційної безпеки, захисту культурної спадщини в цифровому середовищі, протидії дезінформації та пропаганді [42]. Засади соціокультурного менеджменту в контексті європейської інтеграції досліджуються в працях українських науковців, які аналізують досвід країн ЄС у сфері управління культурою. Слід зауважити, що важливим напрямом досліджень є аналіз регіональних особливостей соціокультурного менеджменту. Дослідження показують, що кожен регіон України має свої унікальні культурні традиції, ресурси, проблеми та можливості розвитку. Регіональний підхід до управління культурною сферою дозволяє врахувати місцеву специфіку, залучити локальні громади до культурних процесів, забезпечити розвиток культурної інфраструктури на місцях [47].

Сучасні дослідження все більше уваги приділяють питанням економіки культури та фінансування культурних проектів. Автори аналізують різні моделі фінансування культури (державне фінансування, грантова підтримка, спонсорство, краудфандинг, соціальне підприємництво в культурі). Особлива увага приділяється питанням ефективності використання ресурсів, оцінки соціального впливу культурних проектів, розвитку креативних індустрій. Питання формування та розвитку культурної політики в Україні досліджуються в контексті європейських стандартів та практик. Р. Карандєєв у своїх дослідженнях наголошує на важливості впровадження нових форм взаємодії навколо музейної педагогіки як одного з важливих пріоритетних процесів у відновленні України після війни [9]. Традиційно освіта і культура були в різних сферах, розділених різними міністерствами, бюджетами, керівниками, але

впровадження нових форм взаємодії навколо музейної педагогіки є одним із сприяє інтеграції цих сфер. Аналіз історіографії дає підстави автору стверджувати, що міжкультурна комунікація дала Україні потужний імпульс для розвитку національної культури, її інтеграції у світовий культурний простір при збереженні власної ідентичності. Через механізми міжкультурної взаємодії відбувається обмін досвідом, технологіями, практиками управління, що сприяє модернізації вітчизняної культурної сфери. Водночас, міжкультурна комунікація створює виклики, пов'язані з необхідністю балансування між глобальними трендами та національними особливостями, між відкритістю до світу та збереженням культурної самобутності. Узагальнюючи історіографічний огляд, можна зауважити, що дослідження менеджменту соціокультурної діяльності пройшло тривалий шлях до формування цілісної наукової дисципліни з власним категоріальним апаратом, методологією, теоретичними концепціями та практичним інструментарієм. Сучасний етап характеризується міждисциплінарним підходом, інтеграцією досягнень менеджменту, культурології, соціології, психології, економіки, інформатики для комплексного осмислення процесів управління соціокультурною сферою в умовах глобалізації, цифровізації та воєнних викликів.

1.2. Менеджмент соціокультурної діяльності як наукова дисципліна та практика

Менеджмент соціокультурної діяльності як наукова дисципліна та сфера практичного застосування сформувався на перетині декількох галузей знання, інтегруючи досягнення загального менеджменту, культурології, соціології культури, економіки культури, психології управління та інших дисциплін. Становлення цієї галузі знання обумовлене об'єктивними потребами сучасного суспільства в ефективному управлінні культурними процесами, оптимізації використання культурних ресурсів, забезпеченні доступності культурних благ для широких верств населення, інтеграції національних культур у глобальний культурний простір при збереженні їх самобутності та унікальності.

Потреба у запровадженні спеціалізованого менеджменту в соціокультурній сфері виникла в результаті кардинальних трансформацій, що відбулися в культурному житті України після здобуття незалежності. Перехід від радянської моделі централізованого державного управління культурою до ринкових відносин, демократизація суспільного життя, розширення міжнародних культурних зв'язків створили принципово нові умови функціонування культурних інституцій, які потребували адекватних управлінських підходів та механізмів. Традиційні адміністративно-командні методи управління виявилися неефективними в нових умовах, коли культурні організації мали самостійно визначати стратегію розвитку, шукати джерела фінансування, конкурувати за увагу аудиторії, впроваджувати інновації, налагоджувати партнерські відносини з різними стейкхолдерами. Формування менеджменту соціокультурної діяльності як наукової дисципліни відбувалося паралельно з розвитком практики управління культурними організаціями. Теоретичне осмислення управлінських процесів у культурі відбувалось за результатами аналізу реального досвіду функціонування театрів, музеїв, бібліотек, культурних центрів, фестивалів, мистецьких проектів в умовах ринкової економіки та демократичного суспільства. Наукові розробки в галузі культурного менеджменту створювали теоретичну базу для вдосконалення практики управління, впровадження сучасних управлінських технологій, підвищення ефективності діяльності культурних організацій [35].

Специфіка менеджменту соціокультурної діяльності полягає в тому, що об'єктом управління виступають культурні процеси, які мають особливу природу, відмінну від виробничих чи комерційних процесів. Культурна діяльність спрямована на створення, збереження, поширення та споживання культурних цінностей, які мають не лише економічний, але передусім соціальний, естетичний, духовний вимір. Культурні продукти та послуги задовольняють вищі потреби людини в самореалізації, творчості, естетичному переживанні, пізнанні, спілкуванні, що визначає особливі вимоги до управління процесами їх створення та споживання. Управлінський варіант менеджменту

соціокультурної діяльності передбачає застосування класичних функцій менеджменту (планування, організації, мотивації, контролю) з урахуванням специфіки культурної сфери. Планування в культурних організаціях має враховувати не лише економічні показники, але й соціальну місію, художні критерії, культурні потреби різних груп населення. Організаційна функція реалізується через створення гнучких організаційних структур, що поєднують творчу свободу з управлінською дисципліною, індивідуальну креативність з командною роботою. Мотивація в культурній сфері все ж здійснюється не стільки на матеріальних стимулах, скільки на можливостях творчої самореалізації, професійного розвитку, суспільного визнання. Контроль спрямований на дотримання фінансових показників та оцінку якості культурного продукту, його соціального впливу, задоволеності аудиторії [26].

Міжнародний досвід розвитку менеджменту соціокультурної діяльності демонструє різноманітність моделей та підходів, обумовлених національними традиціями, особливостями культурної політики, рівнем економічного розвитку країн. Американська модель культурного менеджменту характеризується домінуванням приватного сектору, розвинутою системою благодійності та спонсорства, орієнтацією на ринкові механізми регулювання культурної діяльності. Культурні організації США функціонують переважно як некомерційні корпорації, що залучають фінансування через фандрейзинг, грантову діяльність, надання платних послуг [68]. Менеджери культури в американській моделі виступають як підприємці, що мають поєднувати творчі та бізнесові компетенції, вміти працювати з донорами, спонсорами, грантодавцями, розробляти та реалізовувати бізнес-плани культурних проектів.

Європейська континентальна модель, представлена досвідом Франції, Німеччини, Італії визначає провідну роль держави у фінансуванні та регулюванні культурної діяльності. Культура розглядається як суспільне благо, доступ до якого має бути забезпечений для всіх громадян незалежно від їх платоспроможності. Державне фінансування культури здійснюється через систему дотацій, субсидій, грантів, при цьому культурні організації зберігають

автономію у визначенні художньої політики. Менеджери культури в європейській моделі виступають як медіатори між державою, митцями та суспільством, забезпечуючи баланс між художньою якістю, соціальною доступністю та економічною ефективністю культурної діяльності. [100] Британська модель поєднує елементи американського та континентального підходів, базуючись на принципі "витагнутої руки". Державне фінансування культури здійснюється через незалежні агенції, що розподіляють кошти на конкурсній основі відповідно до художніх критеріїв та соціальних пріоритетів. Система Arts Council забезпечує професійну експертизу культурних проєктів, підтримку інновацій, розвиток культурної інфраструктури на регіональному та національному рівнях [77]. Британський досвід демонструє ефективність поєднання державної підтримки з розвитком приватної філантропії, комерційної діяльності культурних організацій, соціального підприємництва в культурі.

Скандинавська модель характеризується високим рівнем державного фінансування культури, децентралізацією управління, активною участю громадськості в культурному житті. Культурна політика скандинавських країн спрямована на забезпечення культурної демократії (доступу до культури та можливості участі в культурному виробництві для всіх громадян). Розвинута система культурної освіти, аматорського мистецтва, громадських культурних ініціатив створює широку базу для професійної культурної діяльності [76]. Менеджмент культури в скандинавській моделі орієнтований на соціальну інклюзію, міжкультурний діалог, сталий розвиток, екологічну відповідальність.

Азійські моделі культурного менеджменту, представлені досвідом Японії, Південної Кореї, Сінгапуру, демонструють успішне поєднання традицій та інновацій, національної ідентичності та глобальної інтеграції. Державна підтримка культури в цих країнах розглядається як інвестиція в людський капітал, креативну економіку, національний бренд. Розвиток культурних та креативних індустрій стає драйвером економічного зростання, створення робочих місць, підвищення конкурентоспроможності країни на глобальному ринку [83]. Менеджмент культури в азійській моделі характеризується

стратегічним плануванням, системним підходом, інтеграцією культурної політики з економічною, освітньою, туристичною політикою держави.

Латиноамериканський досвід культурного менеджменту відзначається акцентом на соціальній функції культури, її ролі в подоланні нерівності, побудові інклюзивного суспільства, збереженні культурного різноманіття. Культурні проекти часто інтегруються з програмами соціального розвитку, освіти, охорони здоров'я, екології. Партисипативні методи управління передбачають активну участь локальних громад у плануванні та реалізації культурних ініціатив. Менеджери культури виступають як соціальні аніматори, фасилітатори громадської участі, медіатори між різними соціальними групами [96].

Африканський контекст культурного менеджменту характеризується пошуком балансу між збереженням традиційних культур та модернізацією, між локальними культурними практиками та глобальними культурними потоками. Обмеженість ресурсів стимулює розвиток інноваційних форм культурної діяльності, що базуються на громадській самоорганізації, волонтерстві, міжнародній співпраці [86]. За результатами аналізу можна стверджувати, що культурний менеджмент в африканських країнах часто пов'язаний з процесами деколонізації культури, відродження автентичних культурних традицій, формування постколоніальної ідентичності.

Український досвід формування системи менеджменту соціокультурної діяльності відбувається в унікальних умовах постсоціалістичної трансформації, європейської інтеграції та воєнної агресії. Специфіка української моделі полягає в необхідності одночасного вирішення декількох складних завдань:

- подолання радянської спадщини в управлінні культурою;
- модернізація культурної інфраструктури;
- інтеграція в європейський культурний простір;
- збереження та розвиток національної культурної ідентичності;
- протидія культурній агресії та викликам воєнного стану [91].

Регіональні форми використання менеджменту соціокультурної діяльності в Україні демонструють значну варіативність, обумовлену історичними,

географічними, етнокультурними особливостями різних регіонів країни. Західні області України, що мають тривалу традицію громадського самоврядування, активної участі громадськості в культурному житті, демонструють успішні приклади розвитку культурних ініціатив "знизу", створення громадських культурних організацій, реалізації партнерських проектів між владою, бізнесом та громадськістю. Культурний менеджмент у цих регіонах характеризується децентралізованим підходом, орієнтацією на місцеві культурні традиції, активним залученням діаспори до підтримки культурних проектів. Центральні регіони України, включаючи столичний регіон, характеризуються концентрацією культурних ресурсів, розвинутою культурною інфраструктурою, доступом до національних та міжнародних джерел фінансування. Менеджмент культури в цих регіонах орієнтований на реалізацію масштабних культурних проектів, розвиток культурних та креативних індустрій, інтеграцію в глобальні культурні мережі. Водночас, існують виклики, пов'язані з нерівномірним розподілом культурних ресурсів між центром та периферією, комерціалізацією культури, втратою зв'язку з локальними культурними традиціями.

Східні та південні регіони України, що зазнали найбільшого впливу воєнної агресії, стикаються з особливими викликами в управлінні культурною сферою. Руїнування культурної інфраструктури, втрата культурних цінностей, вимушена міграція населення, психологічні травми війни створюють екстремальні умови для функціонування культурних організацій. Водночас, саме в цих регіонах культура набуває особливого значення як фактор консолідації суспільства, збереження ідентичності, психологічної реабілітації, відновлення соціальних зв'язків. Менеджмент культури в умовах воєнного та поствоєнного часу вимагає специфічних компетенцій, пов'язаних з кризовим управлінням, роботою в умовах обмежених ресурсів, координацією з військовими та гуманітарними організаціями [78].

Сільські території України мають власну специфіку культурного менеджменту, пов'язану з дисперсним розселенням населення, обмеженістю культурної інфраструктури, традиційністю культурних практик. Розвиток

культури на селі потребує мобільних форм культурного обслуговування, інтеграції культурної діяльності з освітою, соціальною роботою, розвитком сільського туризму. Децентралізація створила нові можливості для розвитку культури в об'єднаних територіальних громадах, де культурні проекти можуть стати драйверами місцевого розвитку, формування локальної ідентичності, згуртування громади [71]. Міські агломерації демонструють найвищий рівень розвитку культурного менеджменту, що пов'язано з концентрацією культурних ресурсів, розвинутою інфраструктурою, диверсифікованою аудиторією, доступом до різних джерел фінансування. Великі міста стають центрами культурних інновацій, експериментальних мистецьких практик, міжнародних культурних обмінів [63]. Менеджмент культури в містах орієнтований на розвиток креативних кластерів, культурних кварталів, стратегій культурного брендингу, використання культури як інструменту міського розвитку.

Трансформація системи управління культурою в Україні відбувається під впливом декількох основних факторів. Децентралізація влади створює передумови для розвитку локальних культурних ініціатив, наближення культурних послуг до споживача, врахування культурних потреб та особливостей місцевих громад. Передача повноважень та ресурсів на місцевий рівень вимагає формування управлінських компетенцій у представників місцевого самоврядування, створення ефективних механізмів координації культурної політики на різних рівнях влади. Цифровізація культурної сфери відкриває нові можливості для розширення доступу до культурних благ, розвитку інноваційних форм культурної діяльності, підвищення ефективності управління культурними організаціями. Впровадження цифрових технологій в культурний менеджмент дозволяє оптимізувати управлінські процеси, розвивати онлайн-сервіси, створювати віртуальні культурні продукти, залучати нові аудиторії [97]. Справедливим буде зауважити, що цифровізація створює також і виклики, пов'язані з цифровою нерівністю, захистом інтелектуальної власності, збереженням автентичності культурного досвіду.

Окремої уваги заслуговує і той факт, що європейська інтеграція України відкриває доступ до європейських програм підтримки культури, сприяє обміну досвідом, впровадженню європейських стандартів культурного менеджменту. Для прикладу участь у програмах "Креативна Європа", Horizon Europe, Erasmus+ дозволяє українським культурним організаціям реалізовувати міжнародні проекти, підвищувати кваліфікацію персоналу, модернізувати управлінські практики [16]. Однак інтеграція в європейський культурний простір вимагає підвищення конкурентоспроможності українського культурного продукту, адаптації до європейських стандартів якості, прозорості, підзвітності. Фандрейзинг стає критично важливою компетенцією в умовах диверсифікації джерел фінансування культури. Залучення коштів від донорів, спонсорів, грантодавців вимагає професійних навичок розробки фандрейзингових стратегій, написання грантових заявок, роботи з донорами. Розвиток культури благодійності, корпоративної соціальної відповідальності створює нові можливості для фінансової підтримки культурних проектів. Слід зауважити, що воєнний стан створює екстремальні умови для функціонування системи культурного менеджменту, вимагаючи швидкої адаптації до нових викликів та загроз. Захист культурної спадщини від руйнування, евакуація культурних цінностей, забезпечення безпеки персоналу та відвідувачів культурних закладів стають пріоритетними завданнями. У той же час, культура набуває особливого значення як фактор підтримки морального духу, збереження національної ідентичності, міжнародної солідарності. Культурна дипломатія стає важливим інструментом формування позитивного іміджу України, залучення міжнародної підтримки, протидії російській пропаганді [59]. На нашу думку, в умовах воєнного стану розвиток культурних та креативних індустрій розглядається як перспективний напрям економічного розвитку, створення робочих місць, підвищення конкурентоспроможності країни. Менеджмент креативних індустрій поєднує культурні та економічні цілі, орієнтуючись на створення доданої вартості через креативність та інновації. Розвиток креативних хабів, коворкінгів, інкубаторів

створює екосистему для розвитку культурного підприємництва, стартапів у сфері культури та креативності.

Інноваційною формою вирішення соціальних проблем через культурні проекти стає соціальне підприємництво в культурі. Соціальні підприємства в культурній сфері поєднують соціальну місію з економічною стійкістю, використовуючи ринкові механізми для досягнення соціальних цілей. Розвиток інклюзивних культурних проектів, арт-терапії, культурної реабілітації демонструє потенціал культури як інструменту соціальної інтеграції, подолання травм, відновлення соціальних зв'язків [4]. Ще однією тенденцією сучасного культурного менеджменту останніх років стало партнерство між державним, приватним та громадським. Державно-приватне партнерство дозволяє залучати приватні інвестиції в розвиток культурної інфраструктури, підвищувати ефективність управління культурними об'єктами. Співпраця з громадськими організаціями забезпечує врахування потреб та інтересів різних соціальних груп, розвиток партисипативних форм культурної діяльності. Міжсекторальне партнерство створює синергію ресурсів, компетенцій, можливостей для реалізації масштабних культурних проектів [57].

Професіоналізація культурного менеджменту стає необхідною умовою підвищення ефективності управління культурною сферою. Підготовка фахівців з менеджменту соціокультурної діяльності здійснюється у вищих навчальних закладах України за спеціальністю 028 "Менеджмент соціокультурної діяльності". Освітні програми поєднують вивчення теоретичних основ менеджменту, культурології, економіки культури з практичною підготовкою в культурних організаціях. Формування професійної спільноти культурних менеджерів через асоціації, мережі, платформи сприяє обміну досвідом, підвищенню професійних стандартів, лобіюванню інтересів культурної сфери. Окремо слід зауважити, що важливим інструментом довгострокового розвитку культурної сфери на національному, регіональному та локальному рівнях стає стратегічне планування. Розробка стратегій культурного розвитку дозволяє визначити пріоритети, мобілізувати ресурси, координувати зусилля різних

стейкхолдерів [28]. Стратегічний підхід до управління культурою передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення місії та візії, формулювання стратегічних цілей та завдань, розробку планів дій, моніторинг та оцінку результатів. Заслуговує уваги і той факт, що проектний менеджмент набуває все більшого значення в управлінні культурною діяльністю. Культурні проекти стають основною формою реалізації культурних ініціатив, залучення фінансування, досягнення конкретних результатів. Володіння методологією проектного менеджменту сьогодні стає необхідною компетенцією культурного менеджера. Розвиток проектної культури в культурних організаціях сприяє підвищенню їх гнучкості, інноваційності, результативності.

Крім проектного менеджменту можна також відзначити еволюцію маркетингу у культурній сфері еволюціонує від простого просування культурних продуктів до комплексного управління відносинами з аудиторією. Маркетингові дослідження дозволяють вивчати культурні потреби та преференції різних сегментів аудиторії, розробляти таргетовані пропозиції, формувати лояльність споживачів. Цифровий маркетинг відкриває нові канали комунікації з аудиторією, дозволяє персоналізувати культурну пропозицію, залучати користувачів до створення культурного контенту [38].

Все більш важливою в контексті підзвітності та обґрунтування інвестицій в культуру стає оцінка впливу культурної діяльності. Розробка системи індикаторів, методів збору та аналізу даних дозволяє оцінювати кількісні показники відвідуваності та доходів та якісний вплив культури на розвиток особистості, громади, суспільства. Доказова база ефективності культурних проектів стає аргументом для залучення публічної та приватної підтримки. Управління змінами стає постійним викликом для культурних менеджерів в сучасних умовах. Здатність адаптуватися, впроваджувати інновації, трансформувати організаційну культуру визначає конкурентоспроможність культурних організацій. Лідерство в управлінні змінами передбачає візіонерство, комунікативні навички, вміння мотивувати команду, долати опір змінам.

Необхідність міжкультурної компетентності в українському культурному менеджменті постає як відповідь на зростання глобальної мобільності, мультикультурності в межах громад і розширення міжнародних культурних обмінів. У центрі цієї компетентності постає здатність фахівця ідентифікувати та інтерпретувати культурні коди, працювати з відмінностями без редукціонізму, фасилітувати діалог між групами з різними ціннісними орієнтаціями та практиками, що безпосередньо впливає на якість проєктування програм, кураторських рішень і політик залучення аудиторій. Аналіз наукового дискурсу вітчизняних науковців дає підставу автору, стверджувати, що ефективність команд у кроскультурному середовищі прямо корелює з інституційною чутливістю до норм і правил поведінки. Інноваційний менеджмент у культурній сфері в Україні означає перехід від фрагментарного впровадження цифрових рішень до стратегічної трансформації процесів створення, дистрибуції та споживання культурного продукту. За останні роки українські інституції наростили спроможність до оцифрування фондів, запуску віртуальних просторів і гібридних сервісів, одночасно розв'язуючи задачі з інформаційної безпеки, керування правами та адресної комунікації з аудиторіями. При цьому грантові оператори й міські аналітичні центри фіксують позитивні зрушення в управлінських компетенціях команд. Воєнний контекст лише посилив попит на гнучкі формати, прискорив впровадження інструментів для збереження й репрезентації спадщини, а також зумовив актуальність проєктів з культурної реабілітації та переосмислення травми в закладах культури [6].

Доречним вважаємо зазначити, що кризовий менеджмент у вітчизняних закладах культури склався як поєднання горизонтальних мереж взаємодопомоги та інституційних протоколів реагування на екстремальні події. Мережі підтримки, формовані зусиллями української музейної спільноти, у партнерстві з професійними асоціаціями та міжнародними донорами, надали фінансову, матеріально-технічну і психологічну підтримку сотням працівників культури, створили канали моніторингу потреб і комунікації ризиків. Публічні бібліотеки

знань акумулювали практики безпеки, пакети рекомендацій і кейси швидкої релокації [93]. Згадані механізми, пророблені сьогодні інтегруються в локальні стратегії стійкості та освітні модулі для менеджерів культурних інституцій.

Інклюзивний менеджмент стає ключем до відновлення суспільної довіри та розширення участі в культурі. Універсальний дизайн, ко-дизайн з представниками спільнот і адаптація змісту під потреби різних груп влітаються в операційні процедури інституцій про що слушно зазначає Н. Максимовська. Наявні прикладні моделі доступності експозицій і сервісів та державні комунікаційні рамки «безбар'єрності» задають орієнтири для міжсекторальної взаємодії, що охоплює інфраструктуру, контент і кадрові практики [81]. У підсумку інклюзія перестає бути «спецпроектом» і перетворюється на критерій якості управління культурною організацією.

Менеджмент культурної спадщини в українських реаліях поєднує консервацію, ревіталізацію та диджиталізацію з етичною переінтерпретацією «канону». Це відбувається включно з деколонізаційним переглядом наративів, каталогізаційних практик і мов репрезентації. Поряд із протоколами фізичної безпеки та документуванням втрат у фокусі опиняються питання участі спільнот, відкритості даних і розширення доступу через цифрові інструменти. Україномовні методичні матеріали з підтримки деколонізації для музеїв пропонують набір запитань до команди, фондів і текстів, що стає практичним інструментарієм для щоденної управлінської рефлексії [69].

Культурний туризм як управлінська підсистема культурної політики вибудовується довкола балансування економічної доцільності й збереження автентичності. Українські дослідження останніх років пропонують карти пріоритетів для розвитку культурного туризму, включно з маршрутизацією спадщини, креативними подіями, кластеризацією учасників і міським брендингом. У той же час, аналіз сучасних тенденцій управління туристичною діяльністю вказує на потребу регіонально диференційованих підходів, ризик-менеджменту та диверсифікації продукту у період війни й після неї, що безпосередньо стосується культурних інституцій як партнерів індустрії [70].

Наявні аспекти знаходять своє відображення і у освітньому менеджменті. У сфері культури в Україні освітній компонент конкретизується через стандарти компетентностей і відкриті освітні програми за спеціальністю 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності». Профільні програми провідних ЗВО демонструють змістові модулі з проєктного й стратегічного менеджменту, фандрейзингу, комунікацій, права інтелектуальної власності та цифрових технологій, з обов'язковими практиками в інституціях культури; самооцінювання програм і оновлення навчальних планів фіксують наростання ваги міжсекторальних партнерств і даних для ухвалення рішень. Такий освітній контур створює підґрунтя для професіоналізації галузі й підсилення кадрових резервів культурних організацій. Менеджмент волонтерства у вітчизняній культурі став системоутворювальним ресурсом під час війни. Саме волонтерські програми забезпечували музеям і культурним центрам додаткові людські й експертні спроможності (оцифрування й перевезення фондів, проведення подій і комунікацій з громадами). Українські посібники й огляди окреслюють моделі рекрутингу, навчання, мотивації та етики волонтерства, а також ролі волонтерів у збереженні колекцій і громадській адвокації, тим самим перетворюючи волонтерський менеджмент на повноцінну управлінську функцію, яку слід інтегрувати в організаційну структуру [10]. Отож український менеджмент соціокультурної діяльності формується на перетині міжкультурної та етичної рефлексії, інноваційних і кризових практик, екологічної та інклюзивної відповідальності, компетентісно зорієнтованої освіти, волонтерської мобілізації, стратегічних комунікацій і правового забезпечення. Саме інтеграція згаданих вимірів дозволяє будувати життєздатні інституції, що одночасно зберігають і переосмислюють спадщину, розвивають культурні індустрії, підтримують соціальну згуртованість і презентують Україну в міжнародному культурному просторі в умовах війни та повоєнного відновлення.

Висновки до розділу 1

Узагальнення історіографії та методологічних підходів до менеджменту соціокультурної діяльності свідчить про поступову еволюцію від інституційно-адміністративного бачення культури до розуміння її як динамічної мережевої системи, де взаємодіють публічна політика, локальні спільноти, креативні індустрії та цифрові платформи. Від середини 1990-х рр. сформувався національний наратив переходу від централізованого управління до багаторівневого врядування з акцентом на автономію інституцій, партнерства і результативність. Сучасний дискурс інтегрує культурологічні, управлінські, соціологічні та комунікаційні теорії, розглядаючи культуру як ресурс стійкості й розвитку. Менеджер у такій парадигмі виступає медіатором між ціннісними системами, художніми критеріями та вимогами підзвітності. Основними тенденціями розвитку соціокультурного менеджменту в умовах воєнного стану стали деколонізаційний перегляд репрезентацій, переорієнтація з вертикальних схем на платформні екосистеми співтворення, зростання ролі доказовості рішень і вимірності впливу, а також переосмислення інституційної етики в координатах інклюзії, прав людини й культурної безпеки. На практиці згадані зміни зумовлені трьома взаємопов'язаними процесами. Децентралізація і регіоналізація змістили центр ваги на місцеві політики й учасницьке планування, завдяки чому культура постає інструментом розвитку громад, зміцнення ідентичності та соціального капіталу. Крім того, цифровізація трансформує весь цикл створення та споживання культурного продукту (оцифрування спадщини, гібридних форматів і даних для управління аудиторіями, ризики нерівності доступу, захисту прав і автентичності досвіду). Слід також зауважити, що війна радикально загострила питання стійкості. Невід'ємними компетенціями в сучасних умовах стали кризові протоколи, евакуація й консервація фондів, психологічна підтримка та культурна дипломатія. Послідовно, культура сьогодні слугує чинником мобілізації, реабілітації та міжнародної суб'єктності України.

Паралельно формуються економічні передумови. Через креативні індустрії, фандрейзинг, соціальне підприємництво та державно-приватні партнерства відбувається диверсифікація фінансування. Стратегічне й проєктне управління допомогло закріпити інституційно спроможні практики. Загалом, менеджмент соціокультурної діяльності постає як міждисциплінарна система з власним інструментарієм (етичний дизайн програм і міжкультурної компетентності, вимірювання соціального впливу). Відповідно, у сучасній парадигмі можна стверджувати, що соціокультурний менеджмент забезпечує баланс між збереженням і модернізацією, локальним і глобальним, безпекою і відкритістю, прискорюючи інтеграцію України в європейський культурний простір і задаючи вектори повоєнного відновлення.

РОЗДІЛ II. СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ І ЙОГО ФОРМИ

2.1. Найбільш ефективні форми (установи) впровадження менеджменту в соціокультурну сферу

Сучасний етап розвитку соціокультурної сфери України характеризується фундаментальною трансформацією організаційних форм та інституційних механізмів, через які реалізується культурна політика та забезпечується доступ громадян до культурних благ. Як справедливо зазначає Л. С. Ладонько у своїх дослідженнях адміністрування соціокультурної сфери, традиційна вертикально-ієрархічна система управління культурними установами поступово трансформується в напрямку горизонтальних мережевих структур, що забезпечують більшу гнучкість, адаптивність та ефективність у відповідь на виклики сучасності [26]. Згадана трансформація обумовлена комплексом факторів, серед яких децентралізація влади, діджиталізація культурних процесів, розвиток креативної економіки та необхідність адаптації до умов воєнного стану.

Базовою формою організації соціокультурної діяльності залишаються традиційні культурні установи – музеї, бібліотеки, театри, клубні заклади, які формують основу культурної інфраструктури держави. Проте, як підкреслюють О. М. Тропіна та В. А. Мунтян у своїх дослідженнях, сьогодні установи проходять глибоку внутрішню трансформацію, спрямовану на підвищення їх соціокультурного впливу на суспільство, розширення когнітивного поля суспільства для розуміння справжнього призначення й ідеї соціокультурної діяльності [52]. Музейні установи, які традиційно виконували функції збереження та експонування культурної спадщини, в сучасних умовах перетворюються на багатофункціональні культурні центри, що інтегрують освітню, дослідницьку, комунікаційну та дозвілєву діяльність.

Особливого значення в контексті модернізації традиційних культурних установ набуває досвід комунальних закладів культури, які складають основу базової мережі культурної інфраструктури на місцевому рівні. За словами М. Мунтян, директора Комунальної установи «Обласний центр національних культур у м. Рені», такі установи демонструють позитивні тенденції розвитку,

адже за умов державної реструктуризації було збережено майже всю культурну структуру. Втім, експертка наголошує на існуванні проблеми "голоду кадрів", коли у культурі працюють люди з непрофільною освітою, що обмежує можливості впровадження сучасних управлінських технологій. Комунальні центри національних культур виконують комплекс функцій: культурно-просвітницьку, масово-просвітницьку, інформаційно-популяризаторську, науково-дослідну та організаційно-методичну, забезпечуючи збереження та розвиток культурного різноманіття регіонів [52].

Принципово новим явищем у системі організації соціокультурної діяльності стала поява державних установ нового типу, які функціонують на засадах проектного менеджменту та конкурсного розподілу фінансування. Український культурний фонд, створений у 2017 році, представляє інноваційну модель державної підтримки культури, що базується на принципах гуманізму, толерантності, свободи творчості, демократичності та прозорості прийняття рішень, забезпечення змагальності і рівності умов для інтелектуального та творчого розвитку людини та суспільства. Відповідно до Стратегії Фонду, його діяльність спрямована на впровадження нових механізмів надання орієнтованої на результат конкурсної державної фінансової підтримки ініціативам у сфері культури та креативних індустрій, що сприяє творенню розвиненої екосистеми культури та креативності в Україні [50].

Важливу роль у системі інституційного забезпечення соціокультурної діяльності відіграє Державне агентство України з питань мистецтв та мистецької освіти, яке координує розвиток мистецької освіти, підтримку креативних індустрій та народних художніх промислів. Особлива увага у роботі приділяється діджиталізації у сфері культури, формуванню та адмініструванню онлайн баз даних щодо базової мережі закладів культури, створенню онлайн платформ для організації конкурсних відборів на здобуття грантів та стипендій [25]. На нашу думку, робота Агентства слугує яскравим прикладом переходу від традиційних адміністративних методів управління до сучасних цифрових технологій організації культурних процесів.

Особливе місце в системі організаційних форм соціокультурної діяльності займають установи, що працюють у сфері збереження національної пам'яті. Український інститут національної пам'яті, діяльність якого регламентується Постановою Кабінету Міністрів України від 12 листопада 2014 року № 684 «Деякі питання Українського інституту національної пам'яті», в умовах воєнного стану трансформував свою роботу [8]. Сьогодні інститут зосереджується на протидії російській дезінформації, інформаційній підтримці сил спротиву, переосмисленні російської імперської та радянської тоталітарної спадщини, збереженні пам'яті про російсько-українську війну [54]. Згадана трансформація демонструє здатність державних культурних інституцій адаптуватися до екстремальних умов та виконувати нові функції, обумовлені викликами воєнного часу. Інноваційні форми організації соціокультурної діяльності представлені креативними індустріями, культурними хабами та творчими кластерами, які розвиваються переважно в урбанізованих середовищах. Як зазначає Н. В. Кочубей у своїх дослідженнях, соціокультурна діяльність охоплює широкий спектр професійних завдань, серед яких управління проектами в сфері культури, організація масових заходів, культурних фестивалів, освіти програм, розробка стратегій розвитку культурних інституцій та ефективне налагодження комунікації з громадськістю. Нові форми характеризуються складним та інтегративним характером, що вимагає від менеджерів здатності поєднувати знання в галузях культури, соціології, економіки та менеджменту (див. Таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Порівняльна характеристика традиційних та інноваційних форм організації соціокультурної діяльності

Критерії порівняння	Традиційні форми (музеї, бібліотеки, театри, будинки культури)	Інноваційні форми (креативні хаби, культурні фонди, творчі кластери)
Організаційна структура	Ієрархічна, вертикально інтегрована	Мережева, горизонтально орієнтована
Джерела фінансування	Переважно бюджетне фінансування	Диверсифіковані джерела: гранти, спонсорство, краудфандинг

Цільова аудиторія	Масова, недиференційована	Сегментована, таргетована
Методи управління	Адміністративно-командні	Проектний менеджмент, партисипативне управління
Критерії ефективності	Кількісні показники відвідуваності	Соціальний вплив, економічна стійкість
Адаптивність до змін	Низька, інерційність процесів	Висока, гнучкість реагування
Інноваційний потенціал	Обмежений традиціями та регламентами	Високий, орієнтація на експеримент
Міжсекторальна взаємодія	Обмежена галузевими рамками	Активна, крос-секторальне партнерство

Джерело: сформовано самостійно автором на основі [19]

Приватний сектор у соціокультурній сфері представлений різноманітними організаційними формами, від індивідуальних підприємців у сфері культури до великих творчих холдингів. Показовим прикладом є досвід холдингу емоцій «FEST!», готельно-ресторанної мережі зі Львова, яка налічує більш ніж 50 закладів різного типу. Як зазначає О. М. Тропіна, аналізуючи адаптацію холдингу до умов воєнного стану, керівництво застосувало принцип унікальності, що передбачає специфікацію управлінських рішень для кожного конкретного закладу, при цьому диверсифікованість профілю діяльності (ресторанний, готельний, медійний бізнес, легка промисловість) стала дієвим засобом адаптації менеджменту в умовах війни. Створення «Фонду вільних і небайдужих» стало виявом соціальної відповідальності приватного культурного бізнесу та його здатності трансформувати діяльність відповідно до суспільних потреб [52]. Громадський сектор соціокультурної діяльності представлений творчими спілками, національно-культурними товариствами, центрами, фондами, асоціаціями та іншими громадськими організаціями. Згідно із положеннями ст. 6 Закону України «Про культуру», громадяни мають право на об'єднання у творчі спілки та громадські організації у сфері культури, які відіграють важливу роль у формуванні культурної політики, захисті прав митців, розвитку міжкультурного діалогу. [44] Правові, соціальні, економічні та організаційні засади діяльності творчих спілок визначені в Законі «Про професійних творчих працівників та

творчі спілки», який забезпечує інституційну основу для їх функціонування як повноправних суб'єктів культурного процесу [46].

Освітні заклади у сфері культури формують окрему категорію організаційних форм, що поєднують навчальну, наукову та культурно-мистецьку діяльність. Мистецькі школи, коледжі, академії та університети не лише готують фахівців для соціокультурної сфери, але й виступають активними суб'єктами культурного життя через концертну, виставкову, театральну діяльність. Вітчизняні науковці В. В. Любарець, С.Г. Літовка-Деменіна, Н. Л. Родіонова доволі слушно зазначають, що професійна підготовка майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності має здійснюватися на засадах компетентнісного підходу. Використання згаданого підходу передбачає формування професійних знань, навичок, підприємницької спроможності, здатності працювати в умовах інноваційних викликів та забезпечувати розвиток соціокультурної сфери [27].

Особливої уваги заслуговує проблемно-орієнтований підхід (Problem-Based Learning, PBL) як інноваційна освітня методика підготовки менеджерів соціокультурної діяльності. Представник київської наукової спільноти Ю. Савельєв наголошує, що згаданий підхід є особливо актуальним для формування підприємницької спроможності у динамічному середовищі, оскільки дозволяє формувати здатність до вирішення складних завдань через міждисциплінарні знання та навички. Формулювання проблеми передбачає здобувачам освіти реальну або змодельовану проблему, яка потребує творчого підходу та аналізу, самостійний пошук інформації, групову роботу, прийняття рішень на основі аналізу даних, рефлексію та зворотний зв'язок [48].

Регіональний аспект організації соціокультурної діяльності набуває особливого значення в контексті децентралізації. На місцевому рівні функції публічного адміністрування у сфері культури здійснюють управління культури обласних державних адміністрацій, відділи культури районних адміністрацій, виконавчі органи місцевого самоврядування. Як зазначає Л. С. Ладонько, згадані структурні підрозділи виступають основними суб'єктами реалізації державної політики у сфері культури на відповідній території. Послідовно, саме

на них і покладено обов'язки щодо забезпечення прав громадян на свободу літературної і художньої творчості, вільного розвитку культурно-мистецьких процесів, доступності всіх видів культурних послуг і культурної діяльності для кожного громадянина [26]. За результатами дослідження автором систематизовано інституційне забезпечення менеджменту соціокультурної діяльності на чотирьох рівнях (національному, регіональному, місцевому та недержавному) (див. Таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Інституційне забезпечення менеджменту соціокультурної діяльності в Україні

Рівень управління	Основні інституції	Ключові функції та повноваження
Національний	Міністерство культури та інформаційної політики України	Формування державної культурної політики, нормативно-правове регулювання
	Український культурний фонд	Конкурсна підтримка культурних проектів, розвиток креативних індустрій
	Державне агентство з питань мистецтв та мистецької освіти	Координація мистецької освіти, підтримка народних промислів
	Український інститут національної пам'яті	Збереження національної пам'яті, протидія історичним фальсифікаціям
Регіональний	Управління культури ОДА	Реалізація державної політики на регіональному рівні
	Обласні центри народної творчості	Методична підтримка закладів культури, розвиток аматорського мистецтва
Місцевий	Відділи культури місцевих рад	Управління комунальними закладами культури
	Об'єднані територіальні громади	Фінансування та розвиток місцевої культурної інфраструктури
Недержавний	Творчі спілки	Захист прав митців, розвиток професійного мистецтва
	Громадські організації	Реалізація культурних ініціатив, адвокація культурних прав

Джерело: сформовано самостійно автором на основі власного дослідження

Важливим аспектом ефективності різних форм організації соціокультурної діяльності є їх здатність адаптуватися до викликів воєнного

стану. Згідно з дослідженням О. М. Тропіної та В. А. Мунтян, введення воєнного стану висвітлює нові елементи організаційної компетенції менеджерів соціокультурної діяльності. Воєнний стан ставить перед менеджерами вимоги щодо здатності працювати в умовах обмежених ресурсів, забезпечення безпеки персоналу та відвідувачів, організації евакуації культурних цінностей, трансформування діяльності відповідно до потреб оборони та підтримки морального духу населення. Установи, які продемонстрували найвищу адаптивність, характеризувалися диверсифікованістю діяльності, гнучкістю організаційної структури, розвинутими партнерськими зв'язками. [52]

Слід також зауважити, що цифрова трансформація соціокультурної сфери створює нові організаційні форми, що існують виключно у віртуальному просторі або поєднують офлайн та онлайн формати діяльності. Погоджуємось із позицією вітчизняної науковиці А. О. Корнійчук, яка зазначає, що віртуальні музеї, цифрові бібліотеки, онлайн-театри, стрімінгові платформи культурного контенту розширюють доступ до культурних благ, долаючи географічні, фізичні та економічні бар'єри [18]. Діджиталізація передбачає формування онлайн баз даних, створення електронних систем автоматизації присудження галузевих премій, стипендій та грантів, що підвищує прозорість та ефективність управління культурною сферою. Важливою характеристикою сучасних форм організації соціокультурної діяльності стає вже згадане міжсекторальне партнерство. Співпраця між державним, приватним та громадським секторами дозволяє мобілізувати фінансові, інфраструктурні й символічні ресурси, об'єднувати управлінські та експертні компетенції, створювати синергетичні ефекти в реалізації культурних проєктів. Механізми державно-приватного партнерства забезпечують залучення приватних інвестицій у розвиток культурної інфраструктури при збереженні державного контролю над стратегічними пріоритетами, стандартами якості та публічною підзвітністю. Долучення громадських організацій у процеси гарантує врахування інтересів різних соціальних груп, розширює практики партисипації, підсилює горизонтальні

мережі довіри та сприяє демократизації культурних процесів. [85] У підсумку партнерства зменшують транзакційні витрати координації, підвищують стійкість проєктів і прискорюють масштабування успішних рішень.

Інтегративний підхід до формування організаційних форм соціокультурної діяльності передбачає створення гібридних структур, що поєднують елементи різних моделей управління й сервісів. Культурно-освітні центри інтегрують функції бібліотек, музеїв, клубів та освітніх закладів, перетворюючи простір на багатофункціональну платформу неформальної освіти, досліджень і ком'юніті-роботи [55]. Мультифункціональні культурні простори поєднують виставкову, концертну, театральну та навчальну діяльність із коворкінговими сервісами і медіалабораторіями. Креативні квартали формують екосистему взаємопов'язаних організацій різних форм власності, що працюють у режимі спільної інфраструктури, бренду та аудиторій. Така інтеграція дає економію масштабу, підвищує інтенсивність використання ресурсів, створює додану цінність через перехресне запилення компетенцій і формує нові ланцюжки цінності між культурою, освітою, туризмом і підприємництвом.

Соціологічний контекст, як підкреслює О. Муха та О. Дарморіз, вимагає глибокого розуміння соціальних процесів, регулярного аналізу потреб громад і впровадження ініціатив, що зміцнюють соціальну згуртованість і культурну участь. Менеджери соціокультурної сфери працюють у середовищі невизначеності, де кожен проєкт потребує одночасного врахування демографічних, просторових, економічних та ціннісних чинників [87]. Послідовно, інтегративний підхід дозволяє з'єднувати економічні аспекти (фінансова стійкість закладів, диверсифікація доходів), психологічні інструменти (поведінкові інсайти, дизайн сервісів, робота з мотивацією аудиторій) і соціологічну діагностику (польові опитування, мапування стейкхолдерів, аналіз мережевих взаємодій) для того, щоб програми залишалися релевантними, інклюзивними та впливовими. Оцінка ефективності різних форм організації соціокультурної діяльності повинна виходити за межі суто економічних показників і включати вимір соціального впливу, культурної

цінності, внеску у людський капітал, збереження спадщини та конструювання ідентичності. Комплексна система індикаторів охоплює кількісні метрики (відвідуваність, власні доходи, кількість подій, охоплення онлайн), якісні характеристики (задоволеність аудиторії, художня якість, інноваційність, доступність) і показники впливу (зміни у культурних практиках, розвиток креативних навичок, посилення соціальної інтеграції та довіри). Інновації у соціокультурній сфері впливають на досягнення економічного результату та слугують передусім інструментом соціального впливу. [99] Як наслідок актуальною стає потреба у критеріях оцінки (соціальна віддача інвестицій (SROI), індикатори культурного добробуту та життєздатності спільнот).

Перспективи розвитку організаційних форм соціокультурної діяльності пов'язані з подальшою диверсифікацією, гібридизацією та цифровізацією інституцій. Нові технології (штучний інтелект, віртуальна і доповнена реальність, блокчейн і інтернет речей) відкривають можливості радикальної трансформації виробництва, збереження, поширення й споживання культурних благ, включно з персоналізацією досвіду, відкритими даними та новими моделями монетизації. Водночас зберігається фундаментальна потреба у безпосередньому культурному переживанні, живому спілкуванні та колективних практиках, що забезпечує стійкість традиційних форм за умови їхньої постійної модернізації, інклюзії та екологічної відповідальності.

Таким чином, сучасна система організаційних форм впровадження менеджменту в соціокультурну сферу є комплексною, поліцентричною та взаємодоповнюваною. Вона охоплює традиційні установи, інноваційні гібриди, державні інституції нового типу, приватні та громадські організації, освітні заклади й віртуальні платформи. Ефективність системи визначається здатністю до міжсекторальної координації, обміну даними та знаннями, узгодження стандартів і спільного інвестування у вплив. Оптимальна комбінація централізованого стратегування і децентралізованого виконання, державної підтримки та ринкових механізмів, традицій і інновацій, локальної самобутності та глобальної інтеграції

формує основу для сталого розвитку соціокультурної сфери України в умовах постійних викликів і нових можливостей.

2.2. Культурний ефект упровадження менеджерських технологій у сучасну соціокультурну практик

Сучасні організації все частіше застосовують інноваційні менеджерські технології, такі як Agile, Lean, OKR, стратегічне планування тощо для підвищення ефективності та адаптивності послуг в соціокультурній сфері. Проте вплив цих підходів виходить за рамки суто результатів. Впровадження нових методів управління змінює організаційну культуру, формує нові норми поведінки і цінності працівників, а також відгукується у ширшому соціальному середовищі. В умовах глобалізації менеджерські практики виконують не лише прикладну, а й символічну та нормативну роль, задаючи стандарти, до яких прагнуть локальні спільноти. Нижче проаналізовано ключові культурні наслідки поширення цих технологій, зокрема трансформацію внутрішньої культури організацій, глобальні тенденції, а також специфіку українського контексту.

Впровадження сучасних управлінських методик суттєво змінює культуру організації – систему неписаних норм, стилів поведінки та цінностей, що визначають «як тут усе працює». Передусім еволюціонує стиль лідерства. Традиційна модель менеджменту передбачала командно-адміністративний підхід, де керівник віддає накази, контролює підлеглих і концентрує владу.

Натомість нові методики, такі як Agile і Lean, пропагують лідерство та коучинговий стиль, де роль менеджера передбачає ставити правильні запитання, усувати перешкоди в роботі команди та розвивати людей [107]. В основі Agile-філософії закладена віра у самоорганізацію та відповідальність працівників. Лідер делегує повноваження тим, хто готовий брати ініціативу і творчо вирішувати завдання [65]. Такий підхід несумісний з авторитарним управлінням: для українського ринку Agile став новаторським підходом, що «розвиває горизонтальні зв'язки та не терпить авторитарного управління» [64].

Змінюється і структура взаємодії в організаціях. Замість жорстких ієрархій та ізольованих відділів нові методи впроваджують крос-функціональні команди, гнучкий розподіл ролей і відкриту комунікацію. Наприклад, Agile передбачає тісну співпрацю всіх учасників проєкту зі спільною відповідальністю за результат; ідеї самоорганізованих команд означають, що працівники самі планують роботу і спільно вирішують проблеми, не чекаючи вказівок згори. Це підвищує залученість: кожен член команди розуміє цілі і свій вклад, голос кожного почутий. Водночас, від керівників вимагається прозорість і довіра, деінформація про хід проєктів, показники та труднощі стає відкритою, обговорюється на спільних зустрічах, що контрастує з колишнім принципом «начальник знає краще». Не менш важливою є зміна пріоритетів праці та критеріїв успіху. Класична корпоративна культура часто оцінювала роботу за формальними ознаками, такими як дотримання інструкцій, виконання плану, дисципліна. Сучасні менеджерські технології натомість роблять акцент на результативності, якості та цінності для клієнта. Згідно з Lean-філософією, головним є безперервне вдосконалення процесів і максимальна цінність для споживача. Agile-методи аналогічно проголошують, що задоволення замовника та швидка доставка цінності, першочергові цілі, а вже потім формальності. Відповідно, працівники отримують більше автономії, щоб творчо досягати цих цілей: цінується ініціатива, уміння самостійно ухвалювати рішення і вчитися на помилках. Менеджерські практики також приносять з собою нові цінності організації. Наприклад, Agile-маніфест декларує пріоритет людей над процесами, співпраці над бюрократією, гнучкості над слідуванням плану [29].

Таблиця 2.1.

Відмінності між традиційною управлінською культурою та культурою Lean/Agile

Аспект	Традиційна управлінська культура (парадигма XX ст.)	Сучасна культура Lean/Agile
Стиль лідерства	Командно-адміністративний: керівник диктує рішення і контролює їх виконання. Влада централізована.	Коучинговий, підтримувальний: лідер ставить запитання, наставляє, усуває перепони і розвиває команду. Влада децентралізована (empowerment).

Роль працівників	Пасивне виконання інструкцій; ініціатива знижена. Проблеми ескалюються «нагору» для вирішення.	Активне вирішення проблем: кожен працівник навчений знаходити і усувати недоліки на місці. Заохочується творчість, самостійність у прийнятті рішень
Реакція на проблеми	Реактивна і зорієнтована на пошук винних: дії вживаються постфактум, коли виникла криза; помилки караються.	Проактивна і націлена на корінні причини: проблеми сприймаються як можливості для поліпшення. Команда аналізує першопричини замість пошуку винних
Комунікація	Ієрархічна, за принципом «необхідної обізнаності»: інформація рухається згори вниз, відкритість обмежена.	Прозора і відкрита: дані про прогрес, показники, помилки доступні всім учасникам. Використовуються візуальні дошки, регулярні зустрічі для спільного обговорення, що підвищує залученість
Критерії успіху	Виконання планових показників підрозділу (KPI) і дотримання процедур. Успіх вимірюється внутрішніми метриками, часто у відриві від кінцевого споживача.	Створення цінності для клієнта і досягнення стратегічних цілей організації. Успіх сприймається як задоволений клієнт, висока якість продукту, інновації. Метрики орієнтовані на кінцевий результат, що стимулює співпрацю

Джерело: сформовано самостійно автором на основі власного дослідження

Як видно з табл. 2.1, організаційна культура під впливом Lean/Agile стає більш гнучкою, демократичною і орієнтованою на спільні цілі. Лідери переходять від ролі «начальника-контролера» до ролі наставника і фасилітатора, а працівники від пасивних виконавців до активних носіїв змін. Відкритіша атмосфера і розширення повноважень сприяють підвищенню мотивації персоналу: згідно з дослідженнями, в компаніях, що успішно впровадили гнучкі методи, спостерігається зростання задоволеності працівників і продуктивності. Наприклад, за даними McKinsey, бізнес-одиниці, які повністю перейшли на Agile-модель, під час пандемії COVID-19 досягли кращих результатів (93% з них перевершили традиційні підрозділи) [62]. Отож, сучасні менеджерські технології радикально перебудовують внутрішню культуру організацій від стилю керівництва до способу мислення рядових співробітників.

Поширення менеджерських практик впливає не лише на корпоративне середовище, але й на ширші соціокультурні норми. Однією з тенденцій є зростаюча індивідуалізація, а саме посилення ролі особистих досягнень, самореалізації та кар'єрного успіху у системі суспільних цінностей. Сучасний

ринок праці (значною мірою сформований під впливом західних менеджмент-підходів) заохочує особисту ініціативу і відповідальність за власну долю. Для багатьох людей пріоритетом стає власне професійне зростання, матеріальний добробут, розвиток компетенцій, зокрема через зменшення значення колективних цілей чи традиційних спільнот. Дослідники відзначають, що індивідуалізм глибоко вкорінюється і в українському соціумі; він має двоїстий ефект: з одного боку, стимулює підприємливість та адаптивність, з іншого може послаблювати почуття солідарності. Соціальні норми зміщуються у бік терпимого ставлення до особистих амбіцій: суспільство загалом схвально дивиться на «self-made» історії успіху, культивується образ людини, яка сама відповідає за свій життєвий проєкт [56].

Пов'язано з цим явищем і зростання прагматизації світогляду. Прагматизм у даному контексті означає, що рішення і дії як організацій, так і окремих людей усе частіше обґрунтовуються категоріями вигоди, ефективності та доцільності. Раціональність і користь стають головними мірками: знання оцінюється за його прикладною цінністю, час сприймається як ресурс для інвестування, спілкування – як інструмент нетворкінгу тощо. Дослідники відзначають, що «прагматизація сучасного суспільства» супроводжується пріоритизацією когнітивно-утилітарних аспектів і певним відтісненням емоційно-гуманітарних цінностей [41]. Проявом цього є, наприклад, комерціалізація часу: люди все частіше звертаються до книжок, курсів, додатків з тайм-менеджменту, які обіцяють навчити максимально продуктивно використовувати кожну хвилину [5]. Планування життя, встановлення чітких цілей і вимірювання прогресу (особисті KPI) стали звичними елементами повсякденної культури серед активної частини населення. Менеджерські технології, спершу розроблені для бізнес-середовища, переносять логіку ефективності й раціонального розрахунку у масову свідомість.

Найбільш показовим проявом цієї тенденції є «культ ефективності» (або культ продуктивності), що став неформальною нормою в багатьох сучасних суспільствах. Йдеться про соціальну установку, за якої цінність людини та

якість прожитого дня вимірюються обсягом виконаної роботи і досягнутих результатів. Під впливом бізнес-літератури та соцмереж закріпився образ «ідеальної продуктивної особистості», яка завжди зайнята корисними справами та невпинно самовдосконалюється. В соціальних мережах ми бачимо лише найкращі моменти чужих кар'єр і успіхів, що створює ілюзію: «всі навколо працюють більш ефективно, ніж я». У результаті багато хто відчуває провину за найдорожче – витрачений без користі час. Звичними стали ситуації, коли людина соромиться відпочивати або займатися неутилітарною діяльністю, оскільки панує відчуття, що кожна хвилина має бути продуктивною. Така норма гіпер-продуктивності підтримується корпоративною культурою багатьох компаній, де працівників оцінюють переважно за досягнутими показниками, а не за станом здоров'я чи рівнем задоволеності життям. Нерідко працівники самі починають міряти свою цінність кількістю виконаних завдань за день [79].

Варто зауважити, що культура постійної ефективності має не лише позитивні сторони (мотивація до розвитку, економічне зростання), але й тіньові ефекти. Соціологічні дослідження фіксують зростання випадків емоційного вигорання: хронічний стрес від гонитви за цілями призводить до зниження креативності, проблем зі здоров'ям та загального вигорання. У «культі досягнень» люди ризикують втратити відчуття глибинного щастя, женучись за короточасними допаміновими сплесками від нових досягнень. Критики зауважують, що *постійна зайнятість не дорівнює реальній ефективності* – часто навпаки, відсутність відпочинку підриває довгострокову продуктивність. Відтак у суспільстві починається дискусія про баланс: дедалі частіше лунають заклики переглянути нав'язані установки і визнати право людини на паузу й непродуктивний час для відновлення ресурсів [39]. Отже, менеджерські технології виконують регулятивну роль і на рівні соціуму формують нові «правила гри» в поведінці та цінностях. Індивідуальний успіх, раціональність, продуктивність стали своєрідними «етосними» імперативами епохи. Кожна людина відчуває на собі тиск цих норм, що походять з корпоративного світу, як зауважив один публіцист, «нас усіх дістав культ продуктивності». Водночас,

суспільство починає шукати нову рівновагу, намагаючись інтегрувати ці прагматичні цінності з гуманістичними: говорять про важливість ментального здоров'я, про усвідомленість і власні (а не нав'язані) цілі. Це свідчить, що ефект менеджерських технологій є глибоким і суперечливим: вони змінили правила успіху, але викликали й реакцію переосмислення цих правил. [95]

У глобалізованому світі сучасні методи менеджменту поширилися по всій планеті, набуваючи характеру глобальних стандартів. Вони виконують регулятивну роль, уніфікуючи управлінські підходи і встановлюючи спільні рамки, в яких діють організації різних країн. Наприклад, такі концепції, як тотальна якість (TQM) чи стандарти ISO, або методики на кшталт проєктного управління PMI, стали загальноприйнятими еталонами ефективного менеджменту. Локальні компанії змушені адаптуватися до цих вимог, якщо прагнуть інтегруватися у міжнародні ринки. Таким чином, менеджерські технології виступають носіями глобальної управлінської культури, сукупності норм і процедур, що визнаються «правильними» у всьому світі. З одного боку, це сприяє поширенню передового досвіду: глобальні сили згладжують національні відмінності, приносячи у локальні умови найефективніші практики. З іншого, виникає потреба зберегти певну унікальність місцевих культур, адже по всьому світу спостерігаються зустрічні рухи локалізації (регіони прагнуть зберегти свої особливості, незважаючи на тиск уніфікації. На перетині цих двох тенденцій виникає феномен глокалізації, який «намагається поєднати обидва підходи: задовольняти місцеві смаки та вподобання, але водночас дотримуватися глобальної корпоративної філософії та ідеології». Інакше кажучи, локальні культури адаптують глобальні менеджерські стандарти під свої реалії, шукаючи найефективнішого поєднання стандартизації та адаптації [2].

Менеджерські технології мають також символічну роль у світовому контексті. Їх впровадження часто розглядається як ознака прогресивності і сучасності організації або навіть країни. Наприклад, коли компанія декларує перехід на Agile чи Lean, це підвищує її імідж в очах інвесторів і партнерів, сигналізуючи про інноваційність та відкритість до глобальних практик. У багатьох

галузях наявність сертифікацій (ISO, CMMI тощо) або застосування популярних методологій стало своєрідним маркером якості, обов'язковим для участі у міжнародному бізнесі. Держави також переймають цей тренд: урядові структури залучають експертів для впровадження принципів стратегічного планування, електронного урядування, KPI для держслужбовців, усе це покликане продемонструвати, що країна рухається в ногу з глобальними нормами управління. Таким чином, менеджерські технології виконують роль культурних інституцій глобального світу: вони задають мову і рамки, в яких мають спілкуватися різні стейкхолдери. Попри загальну тенденцію до уніфікації, процес впровадження цих технологій на місцях нерідко супроводжується культурними конфліктами. Традиційні практики і цінності можуть вступати у протиріччя з новими управлінськими стандартами. Приміром, у культурах з високою повагою до ієрархії та старшинства (до яких належала й пострадянська ділова культура) запровадження горизонтальних структур і відкритого зворотного зв'язку може наштовхнутися на нерозуміння або прихований опір. Співробітники, звиклі до директивного стилю керівництва, не одразу приймають модель, де начальник виступає лише фасилітатором, а рішення ухвалюються колегіально. Якщо глобальна компанія нав'язує локальному підрозділу певні поведінкові норми (наприклад, прямолінійну критику, культуру оцінок 360°, гендерну рівність у менеджменті), це може дисонувати з усталеними в цьому суспільстві традиціями. Виникають ситуації, коли формально впроваджені методики не працюють через невідповідність культурному ґрунту. Як влучно зазначають дослідники, спроба застосувати сучасні lean-інструменти в рамках старої топдаун-культури – це «наче намагатися запустити сучасний додаток на застарілій операційній системі». Результат майже завжди один: тертя, фрустрація і провал ініціативи. Тому глобальні корпорації змушені враховувати локальний контекст, проводити навчання, роз'яснювати цінності, тобто займатися крос-культурним менеджментом. Успішна адаптація відбувається там, де нові практики пояснюються у зрозумілих для місцевої культури термінах і поєднуються з елементами, що резонують із традицією. Наприклад, японська система *кайдзен*

(безперервних покращень), впроваджуючись на українських підприємствах, робить акцент на командній роботі і залученні кожного, риси, які можна прив'язати до існуючих колективістських традицій цехових спільнот [58].

І все ж, попри окремі конфлікти, загальний вектор – це конвергенція управлінських культур. Молоде покоління менеджерів майже повсюдно володіє універсальною управлінською мовою, читає ті самі бізнес-книги, відвідує одні й ті ж MBA-програми. Це створює новий міжнародний професійний шар зі спільною ідентичністю «глобального менеджера». Для нього притаманні цінності ефективності, інноваційності, орієнтації на дані – і ці цінності транслуються у локальні соціуми, поступово змінюючи їх. Локальні культури, зі свого боку, впливають на варіації проявів глобальних практик – так виникають «локальні версії» Agile чи інших методів (скажімо, адаптація під менталітет: більше особистого спілкування, врахування місцевих етикетних норм). У підсумку формується глобально-локальний синтез: менеджерські технології стають каналом, через який здійснюється обмін культурними моделями між Заходом і іншими регіонами, сприяючи взаємному навчанні. Як зазначають дослідники, потік управлінських ідей не є одностороннім нав'язуванням – відбувається і зворотний вплив, коли міжнародні організації переймають ноу-хау, народжені на місцевому ґрунті. У контексті глобалізації менеджерські технології виступають і як регулятивні механізми, і як символи прогресу, і як мости між культурами, через які йде двосторонній обмін практиками [94].

Запропонована рамка культурного ефекту менеджерських технологій у сфері культури й музеїв виходить із сучасного розуміння музею як інституції «на службі суспільства», що діє етично, інклюзивно, зі залученням спільнот і з орієнтацією на сталість. Нове визначення ICOM 2022 року фіксує саме ці акценти, задаючи нормативну рамку, в якій управлінські підходи мають не стільки «комерціалізувати» музей, скільки підвищувати його суспільну цінність, доступність і різноманітність форм участі публіки. Тому культурний ефект упровадження Agile, Lean, OKR та стратегічного управління в музейній практиці слід оцінювати не за критеріями прибутковості, а за тим, як ці технології

переорієнтовують внутрішню культуру, практики співтворення змістів із громадами та довгострокову стійкість інституції, включно з цифровою трансформацією та збереженням спадщини. Саме в такому ключі читається й європейська політика цифрової трансформації сектору культурної спадщини, що ставить за мету не лише інфраструктуру даних, а й нові режими співпраці, відкритості та повторного використання ресурсів у публічних цілях [88].

Організаційний рівень змін у музеях починається зі стилю лідерства, командної взаємодії й критеріїв якості. Досвід застосування Agile у музейних і суміжних пам'яткоохоронних проєктах показує, що перехід від директивного до сервант-лідерства зменшує бар'єри між кураторами, освітянами, ІТ-фахівцями й фондовиками, переводячи роботу в режим коротких ітерацій із постійним зворотним зв'язком від аудиторій. Історія *steve.museum*, де різнотипні музейні команди експериментували з соціальним тегуванням колекцій, зафіксувала саме цю зміну, у середовищі agile-практики дали змогу розподіленим командам узгоджувати пріоритети, тестувати гіпотези та коригувати рішення без зайвої бюрократії. У дослідженнях щодо «agile-музею» (Harris Museum, Van Abbemuseum) описано, як ітеративні цикли, відкриті ретроспективи й кросфункціональність команд підвищують здатність музею адаптувати експозиції та цифрові сервіси до очікувань відвідувачів і партнерів [67].

Lean-менеджмент у музейному контексті формує іншу вісь культурних змін, від «героїки надзусиль» до спільної культури процесного мислення, прозорості та безперервних поліпшень. Показовими є кейси переосмислення відвідування як «потоків цінності»: управління чергами, балансування навантаження в залах, синхронізація квиткування й навігації у просторі зменшують стрес, підвищують інклюзію та якість досвіду. Дослідження Уффіці демонструє, що аналітика потоків і моделювання сценаріїв дозволяють одночасно підвищити комфорт і пропускну здатність без загострення конфлікту «масовість проти якості». А практики «ощадливого маршруту» й вирівнювання темпу відвідування, описані на прикладі музейного простору в Матері, показують, як інструменти Lean покращують «подорож відвідувача» у сенсі

етики турботи: мінімум черг, зрозумілі «м'які регулятори» руху, увага до різних типів аудиторій, у тому числі під час обмежень безпеки. Культурно це означає переоцінку «героїчної» праці екскурсовода чи адміністратора на користь колективної відповідальності за дизайн сервісу [106].

Управління за цілями через OKR у музеях, відображає принцип не «метрики заради метрик», а прозорий зв'язок місії та щоденних рішень. Для неприбуткових організацій добре описані практики постановки амбітних, але вимірюваних результатів у сферах участі громад, освітніх програм, дотягування до інклюзивних стандартів і впливу контенту в цифрі. Культурний ефект полягає у переході від «проектного героїзму» до колективної узгодженості: публічність цілей, відкритість прогресу, регулярні рев'ю знижують символічні бар'єри між департаментами, дають працівникам відчуття значущості власного внеску та стимулюють дисципліну пріоритизації, не руйнуючи гуманітарний характер інституції. Саме тому на тлі розбудови цифрових сервісів і трансмедійних практик OKR часто слугує «золотою ниткою», яка пов'язує стратегію зі щоденною операційною роботою, особливо коли музей одночасно модернізує фондovu, виставкову й цифрову функції [90]. Цифрова трансформація музейного поля задає додаткові регулятивні та символічні виміри культурних змін.

Європейська політика створення спільного простору даних культурної спадщини та стратегія Europeana 2020–2025 формують загальноєвропейську норму відкритості, повторного використання й міжсекторальної взаємодії, що переводить цифрові колекції з режиму «вітрини» у режим інфраструктури для освіти, науки й креативних індустрій. В Україні ці орієнтири резонують із прискоренням цифровізації: від інституційних стратегій на кшталт Digital-стратегії «Мистецького Арсеналу» 2022–2024 до державних реєстрів і платформ, таких як «eПам'ятка», де консоліднуються дані про об'єкти культурної спадщини. Ці «тверді» інфраструктури одночасно культивують «м'яку» культуру відкритості: міжвідомчу співпрацю, стандартизацію метаданих, політики доступу й переліцензування, які вкорінюють управлінське мислення «дані як суспільне благо» [74]. Український контекст, уражений війною, посилює етичний і

суспільний виміри цих трансформацій. ICOM наголошує на ризиках для музейників і спадщини, водночас українські аналітичні огляди фіксують подвійний імператив оновлення: підвищення безпеки, інклюзії та доступності разом із цифровими сервісами й дистанційними форматами участі. Для музеїв це означає, що «менеджеризація» не зводиться до ефективності заради ефективності, зокрема інструменти Agile/Lean/OKR стають практикою турботи та стійкості, від цифрових вітрин і 3D NAMU до проєктів УКФ, які інтегрують оцифровані ресурси в експозиції та освітні програми, і державних кроків зі стандартизації сканування та документації нерухомої спадщини. Культурний ефект полягає у легітимації нових норм взаємодії з аудиторіями, включно з діаспорою та вразливими групами, і в утвердженні правової й етичної рамки поведінки з даними та зображеннями під час надзвичайних ситуацій [88].

Таблиця 2.2.

Культурні відмінності в управлінні музеєм: від традиційної моделі до Agile/Lean/OKR (узагальнення за кейсами та політиками сектору)

Вимір	Традиційна музейна модель	Музей із впровадженими Agile/Lean/OKR
Лідерство й взаємодія	Ієрархія, директивні рішення, «стіни» між відділами; експертна монополія на тлумачення	Сервант-лідерство, кросфункціональні команди, ітерації, ретроспективи; співтлумачення зі спільнотами
Якість досвіду	Нерівномірні потоки, черги, обмежена зворотність маршруту	Управління потоками, проєктування «подорожі відвідувача», цифрові «м'які регулятори» руху, сервісні стандарти
Цілепокладання й підзвітність	Проєктні плани без публічної зв'язки з місією; метрики процесу	Публічні OKR, «нитка» місія—цілі—результати; фокус на вплив і доступність, регулярні рев'ю прогресу
Цифрова культура	Епізодичні оцифрування, сайт як вітрина	Дані як інфраструктура, відкриті формати, повторне використання, інтеграція з європростором даних культурної спадщини

Джерело: сформовано самостійно автором на основі власного дослідження

Практичне застосування цієї рамки у музеї доцільно починати з двох взаємопов'язаних потоків змін. Перший – операційний, де Lean-інструментарій зменшує «втрати» у сервісі: від мапування шляху відвідувача до регулювання пропускної здатності квиткових слотів і залів на підставі даних. Це одночасно підвищує інклюзію та безпеку, що особливо важливо в умовах воєнних ризиків

та масових подій. Другий, змістовий, де Agile переводить програмування виставок, освіти й цифрових продуктів у цикл коротких ітерацій із тестуванням на аудиторіях, залученням партнерських спільнот, роботою з якісним фідбеком і готовністю переглядати гіпотези. У вузлах керування тримає все це OKR, зшиваючи місію, індикатори доступності, етичні зобов'язання та фінансово-операційні обмеження в прозорі квартальні рамки; у результаті музей отримує не «гонитву за кількістю», а узгоджений, публічно підзвітний розвиток. Загальний висновок полягає в тому, що менеджерські технології у музейній сфері спричиняють культурний поворот від інституції «показу» до інституції «співтворення» й «турботи». Вони нормалізують колегіальне тлумачення спадщини, дисциплінують процеси як спільну відповідальність, демократизують цілепокладання і водночас розкривають цифрові й просторові інфраструктури як публічне благо. У європейській і українській політичній рамці ці зрушення підкріплено нормативно та інвестиційно, тож культурний ефект має всі шанси стати не тимчасовим трендом, а новим «етосом» музейної діяльності, сумісним із високими етичними стандартами, безпекою, інклюзією та стійкістю.

Використані джерела: нове визначення музею ICOM (2022) та матеріали щодо процесу його ухвалення; політика Єврокомісії та звіти європейських ініціатив з цифрової трансформації культурної спадщини; дослідження й кейси впровадження Agile у музейних і суміжних проєктах; приклади Lean-підходу до управління потоками відвідувачів і дизайну маршрутів; приклади та керівництва з OKR для неприбуткових організацій; українські документи й стратегії цифровізації музейної сфери, реєстрові й аналітичні матеріали періоду 2022–2025, зокрема щодо викликів війни й інклюзії.

Узагальнено, впровадження сучасних менеджерських технологій у сфері культури й музеїв зсуває інституційну логіку від моделі «показу» до моделі «співтворення» та «турботи». Agile переводить кураторську, освітню й цифрову роботу в ітеративні цикли із сервант-лідерством, прозорим фідбеком і кросфункціональною взаємодією, що частково деконцентрує «владу

тлумачення» і відкриває простір для участі спільнот. Lean на рівні сервісу й операцій формує культуру безперервних поліпшень і процесного мислення: проєктування «подорожі відвідувача», керування потоками, мінімізація «втрат» часу й уваги, етика доступності та безпеки. OKR зшиває місію з повсякденними рішеннями через публічні цілі та вимірювані результати, дисциплінуючи пріоритизацію без редуції гуманітарної природи інституції. Цифрова трансформація перестає бути «вітриною» і стає інфраструктурою відкритих даних, стандартів та повторного використання, що зміцнює підзвітність і суспільну цінність музею. У підсумку культурний ефект полягає у легітимації колегіального тлумачення спадщини, нормалізації прозорості й довіри, зміцненні інклюзії та сталій інтеграції цифрових практик. Для українського контексту це ще й інституціоналізація стійкості в умовах війни: менеджерські підходи працюють як етика турботи про людей і фонди, підвищують готовність до ризиків і прискорюють оновлення сервісів.

Висновки до розділу 2

Узагальнення матеріалів підрозділу 2.1 показує, що організаційні форми впровадження менеджменту в соціокультурній сфері України перейшли від жорстко ієрархічних конструкцій до мережових і гібридних конфігурацій, які поєднують державні установи, комунальні заклади, інституції нового типу з конкурсним фінансуванням, приватні ініціативи, громадські організації та освітні осередки. Децентралізація, цифровізація та воєнні ризики змістили акценти управління з утримання інфраструктури на керовану взаємодію стейкхолдерів, партнерства і проєктний підхід, що підвищує адаптивність, але водночас висуває нові вимоги до компетентностей, кадрової спроможності та прозорості ухвалення рішень. У результаті базові інституції культури зберігають свою системоутворювальну роль, проте їхня ефективність дедалі більше залежить від здатності інтегруватися у кроссекторальні екосистеми, працювати з даними та забезпечувати публічну підзвітність.

Аналітика підрозділу 2.2 демонструє, що сучасні менеджерські технології впливають не лише на операційну дієвість, а й на культурний профіль організацій. Agile стимулює перехід від директивного управління до сервантного лідерства і самоорганізованих команд з регулярним зворотним зв'язком, Lean інституціалізує безперервні поліпшення і процесне мислення в сервісі для відвідувачів та спільнот, OKR зшиває місію із вимірюваними результатами і робить цілепокладання прозорим та узгодженим. Цифрова трансформація перетворює дані з допоміжного ресурсу на інфраструктуру суспільної цінності, що змінює практики збереження, інтерпретації та доступу. У музейному сегменті це означає перехід від логіки показу до логіки співтворення і турботи, підсилення інклюзії та безпеки, а також формування довіри через відкритість процесів і результатів. У воєнному контексті такі підходи працюють як механізм стійкості, що поєднує ризик-менеджмент, дотримання етичних стандартів і гнучке перепрофілювання програм. Сукупно у розділі нами відображено зсув парадигми менеджменту у соціокультурній сфері від утримання активів до управління цінністю для суспільства. Дієвість нових форм зростає тоді, коли централізоване стратегування поєднується з децентралізованим виконанням, коли стандарти даних та прозорі процедури підтримують партнерства, а оцінювання виходить за межі бухгалтерських показників і включає соціальний вплив, культурну значущість та внесок у людський капітал. Критично важливими стають інвестиції у професійні компетентності, розвиток кадрової бази, впровадження індикаторів результативності, що не редукують гуманітарну місію, а також баланс глобальних стандартів з локальною ідентичністю. Така конфігурація створює підґрунтя для сталого розвитку інституцій культури в умовах високої невизначеності та підвищених суспільних очікувань.

Додатково слід зафіксувати вимірюваний контур управління змінами, у межах якого інституції культури вибудовують єдину рамку цілей, індикаторів і перевірок якості, поєднуючи соціальний вплив і культурну цінність із фінансовою стійкістю, впроваджують цикли безперервного навчання на основі

даних, стандартизують процеси ризикменеджменту та цифрового збереження, розвивають кадровий резерв і управління знаннями, диверсифікують джерела фінансування, включають механізми співуправління зі спільнотами та незалежну зовнішню оцінку, забезпечують відповідність етичним і правовим нормам, зокрема у сфері даних і доступності, синхронізують локальні стратегії з рамками децентралізації та європейської інтеграції, що у підсумку підсилює резилієнтність сектору і його внесок у післявоєнне відновлення.

РОЗДІЛ III. СТАН СУЧАСНОЇ СОЦІАКУЛЬТУРНОЇ СФЕРИ В УКРАЇНІ КРИЗЬ ПРИЗМУ МЕНЕДЖМЕНТУ

3.1. PR-технології, маркетинг та інші управлінські форми в діяльності установ соціокультурної сфери

У сучасній соціокультурній сфері України стрімко зростає значення новітніх управлінських підходів, передусім технологій зв'язків із громадськістю (PR) та маркетингу, для успішного функціонування музеїв, театрів, бібліотек, культурних центрів і мистецьких хабів. Ці інструменти допомагають установам культури адаптуватися до викликів часу, підвищувати свою публічну видимість і конкурентоспроможність в умовах «економіки уваги», коли зацікавлення аудиторії потрібно завойовувати в боротьбі з іншими видами дозвілля та інформаційними потоками. Маркетинг культурних продуктів має специфіку поєднання комерційних і некомерційних рис, адже культурні заклади прагнуть досягти суспільно значущих цілей, використовуючи при цьому інструменти ринкової комунікації [61]. Дослідження свідчать, що нині більшість українських закладів культури ще не повною мірою використовує можливості маркетингових комунікацій, що позначається на просуванні їхніх послуг. Водночас поодинокі лідери культурної сфери демонструють успішні кейси, які варто розглянути як орієнтири. Розглянемо, як застосування PR-технологій, цифрових комунікацій, фандрейзингу, брендингу, партнерств, проєктного менеджменту, антикризових стратегій та управлінських інновацій впливає на видимість установ соціокультурної сфери, залучення аудиторій, фінансову сталість і накопичення ними репутаційного капіталу [75].

Цифрова трансформація докорінно змінює способи взаємодії культурних інституцій з аудиторіями. Наявність сучасного веб-сайту, активних сторінок у соціальних мережах, привабливої візуальної айдентики та зрозумілого стилю комунікації стала обов'язковою умовою успіху музею чи театру в інформаційну добу. За допомогою соціальних медіа та онлайн-платформ заклади культури розширюють свою публіку далеко за межі фізичного відвідувача, зокрема

віртуальні тури, онлайн-виставки, відеотрансляції вистав і концертів дають змогу залучати людей з інших міст і країн. Масова вимушена «цифровізація» в період пандемії COVID-19 та повномасштабної війни ще більше стимулювала впровадження таких практик. Досвід показав, що під час воєнних ризиків оцифрування колекцій, створення онлайн-ресурсів і активна присутність у соцмережах стали не просто додатковими, а необхідними інструментами для збереження зв'язку з аудиторією. Згідно з дослідженнями, релокація багатьох культурних закладів у 2014–2022 роках супроводжувалася переходом до гібридних і цифрових форматів роботи, модернізацією традиційних послуг та інтеграцією інноваційних технологій – це покращило користувацький досвід і урізноманітнило форми культурного продукту. Наприклад, чимало музеїв України оцифрували частину своїх фондів і відкрили доступ до них онлайн, запустили віртуальні екскурсії та цифрові виставки. Театри та інші творчі колективи транслювали вистави онлайн або записували відеOVERSII, посилюючи комунікацію із публікою через соцмережі [31]. Ці зрушення не лише допомогли пережити карантинні та воєнні обмеження, але й заклали основу для подальшого розширення аудиторії за рахунок онлайн-форматів.

Важливим аспектом цифрових комунікацій є формування бренду культурної інституції. Бренд у сфері культури — це більше ніж логотип чи стиль; йдеться про чітку ідентичність і репутацію закладу, його впізнаваність і той унікальний досвід, який він обіцяє відвідувачам. Сильний бренд створює для установи соціальний капітал довіри, полегшує встановлення партнерств та залучення підтримки. Так, Національний художній музей України (NAMU) в останнє десятиліття здійснив суттєвий ребрендинг: спільно з однією з топових креативних агенцій розробив сучасну айдентику, оновив простір (створено зону гостинності для відвідувачів), а його присутність у Facebook та Instagram стала живою і привабливою. Паралельно музей запровадив нові освітні програми для різних вікових груп (дитячі студії, лекторії для дорослих), демонструючи здатність говорити з публікою цікавою їй мовою. Результат – черги відвідувачів на виставки та зростання статусу музею в очах громади і туристів. Подібним

шляхом ідуть й інші флагмани: зокрема, Одеський художній музей активно опановує соцмережі, експериментує з YouTube-каналом і долучається до міжнародних ініціатив (наприклад, акції «Повільне мистецтво»), щоб зробити споглядання мистецтва інтерактивнішим досвідом Музей імені Богдана та Варвари Ханенків у Києві одним із перших створив докладний «аватар» свого відвідувача, портрет цільової аудиторії, й вибудував комунікацію максимально зрозумілою мовою на всіх каналах. Він навіть розмістив на офіційному сайті фото всієї команди, підкреслюючи відкритість і людяність інституції [1].

. Комунікаційна стратегія Ханенківського музею орієнтована на інклюзивність і розширення доступу: тут проводяться регулярні арт-терапевтичні заняття для людей з інвалідністю, а для батьків з немовлятами діє проєкт «Культурний декрет», що дозволяє приходити на спеціально адаптовані екскурсії разом із малюками. Усе це підсилює імідж музею як прогресивного, дружнього до громади простору, а отже, накопичує його репутаційний капітал. Як зауважує дослідниця Н. Головач, маркетинг у сфері культури об'єднує риси комерційного і некомерційного секторів: культурні заклади створюють особливий продукт, наприклад емоційний, освітній, символічний, і мусять шукати способи донести його цінність тим сегментам публіки, які цього потребують. Успішні приклади з української практики підтверджують: цифрові PR-інструменти (цікаві історії у соцмережах, відеоконтент, онлайн-спільноти) дозволяють установам соціокультурної сфери значно розширити аудиторію і зміцнити свою присутність у публічному просторі [75].

Для більшості державних і комунальних закладів культури України характерна змішана модель фінансування: основна частина бюджету надходить від держави (зокрема на заробітну плату, комунальні витрати, охорону і базове утримання), тоді як розвиток програм, оновлення експозицій, ремонти та інші проєкти часто потребують залучення додаткових коштів. Саме тому набувають ваги фандрейзингові стратегії, а саме пошук позабюджетних джерел фінансування: спонсорська підтримка бізнесу, меценатство, донорські гранти, краудфандинг, створення благодійних фондів при музеях чи «товариств

друзів». Практика показує, що чим успішніше культурна інституція зуміє себе «продати» спонсорам і аудиторії, тим більше ресурсів вона матиме для розвитку, мотивації персоналу та нових пропозицій для публіки. У середньому наразі українські музеї покривають близько 80–85% своїх базових потреб коштом державного бюджету, а 15–20% за рахунок доходів від продажу квитків і благодійної допомоги. Вважається, що оптимальна пропорція – до 30% власних надходжень. Для досягнення цього показника керівництво культзакладів все активніше опановує фандрейзинг. Останні роки дали яскраві приклади масштабних фандрейзингових проєктів у культурній сфері. У 2020 році оголошено всеукраїнську кампанію збору коштів на створення Музею Голодомору, наймасштабнішу в історії незалежної України державну фандрейзингову ініціативу для культурного об'єкта [12]. До фінансування меморіального комплексу залучаються як бюджетні, так і приватні кошти, благодійні внески громадян, що свідчить про новий рівень усвідомлення суспільством значущості інвестицій у культуру. На локальному рівні теж з'являються успішні кейси.

Приміром, при Національному художньому музеї (NAMU) вже кілька років діє фонд розвитку та клуб меценатів «Коло підтримки NAMU», члени якого роблять регулярні внески на підтримку музею. Завдяки цьому та іншим проєктам – таким як перехід на конкурсну систему добору кадрів – NAMU зміцнив свою фінансову автономію і став привабливішим для міжнародних партнерів. Музей Ханенків, заручившись довірою відвідувачів завдяки прозорій комунікації, зумів перетворити групу українських колекціонерів на донорів музею. А Львівський природознавчий музей, отримавши грант на створення сучасної експозиції, зіткнувся з браком коштів на реалізацію; проте команда не опустила рук і налагодила успішний фандрейзинг, залучивши соціально активний місцевий бізнес (зокрема IT-кластер) до підтримки проєкту. Цей музей тепер демонструє чітку стратегію розвитку та ефективний фінансовий менеджмент, ставши прикладом для інших регіональних закладів. Важливим джерелом коштів для багатьох культурних проєктів стали гранти Українського культурного фонду

(УКФ) та інших інституцій. Із появою УКФ у 2017 році проблема фінансування інноваційних культурних проєктів суттєво послабилась – держава, по суті, створила прозорий механізм конкурсного розподілу коштів на культурні ініціативи. Лише у 2021 році УКФ реалізував цілу низку грантових програм – «Аналітика культури», «Інклюзивне мистецтво», «Культура. Туризм. Регіони», «Інноваційний культурний продукт» тощо, що дозволили сотням проєктів у музеях, театрах, бібліотеках отримати фінансування на конкурсній основі. Такий проєктний підхід стимулював культурні установи професіоналізуватися: вчитися писати заявки, планувати бюджет і заходи, звітувати про результати. Отже, фандрейзинг тісно пов'язаний із розвитком спроможності до проєктного менеджменту (далі детальніше про це), і водночас прямо впливає на фінансову сталість закладів, зменшуючи їхню повну залежність від державних дотацій [89].

Фандрайзингова діяльність також змінює характер взаємодії установ культури з публікою. Сьогодні нерідко можна побачити кампанії збору коштів, які самі по собі є PR-акціями, що підвищують публічну видимість і престиж інституції. Наприклад, Національний центр Олександра Довженка у 2018–2019 роках провів успішну краудфандингову кампанію на видання книги про історію українського кіно, залучивши кіноманів і широку громаду до співфінансування проєкту (тим самим розширивши аудиторію своїх прихильників). Бібліотеки, щоб придбати сучасне обладнання чи оновити фонди, організовують благодійні акції на кшталт «подаруй бібліотеці книгу/комп'ютер». Участь відвідувачів та місцевої громади у фінансовій підтримці улюблених закладів формує у них відчуття співпричетності, лояльності до цих інституцій і підсилює репутацію останніх як суспільно значущих і довірених. Репутаційний капітал, накопичений через прозору і ефективну фандрейзингову роботу, може стати запорукою виживання у скрутні часи: відомо, що позитивна репутація та довіра громади часто слугують «подушкою безпеки» для організацій у період кризи, допомагаючи їм залучити необхідну допомогу і зберегти функціонування [60].

Розбудова партнерських зв'язків – ще один ключовий інструмент сучасного культурного менеджменту, тісно пов'язаний з PR-активністю.

Партнерства можуть бути різного типу: міжкультурні (співпраця між різними закладами – музеями, театрами, бібліотеками), міжсекторні (культура + бізнес, культура + освіта тощо), міжнародні (зв'язки з закордонними інституціями, посольствами, фондами). Для українських музеїв і театрів партнерства часто відкривають доступ до ресурсів, якими самі вони не володіють, та до нових аудиторій. Співпраця з посольствами і консульствами інших країн – один із реальних шляхів привезти в Україну великі міжнародні виставки чи гастролі, адже дипломати можуть сприяти і фінансово, і організаційно. Проте, щоб залучити такі можливості, заклад культури мусить мати бездоганну репутацію, потужний бренд і соціальний капітал, а також розвинуті навички нетворкінг. Іншими словами, партнерства міцно пов'язані з умінням презентувати себе зовнішньому світові, викликати довіру. Саме тут вступають у гру PR-технології: налагодження контактів, проведення спільних прес-конференцій, участь у професійних об'єднаннях, міжнародних днях культури тощо.

Українські культурні установи поступово формують розгалужені мережі партнерств. Приміром, Харківський літературний музей славиться тим, що свідомо розвиває мережу співпраці, він регулярно реалізує спільні проєкти з іншими музеями (організовує разом виставки, акції, «Ніч музеїв»), а також із закладами освіти, зокрема харківськими університетами. Така співпраця дозволяє об'єднувати аудиторії та експертний потенціал різних інституцій, продукуючи на виході масштабніші й цікавіші події, ніж кожен зміг би окремо. Крім того, Харківський літмузей залучає і бізнес-партнерів: місцеві приватні компанії підтримують музейні ініціативи, зокрема одна компанія профінансувала заміну освітлення в експозиційних залах на енергоощадне. Це приклад того, як налагоджені зв'язки з громадою та підприємцями приносять конкретну матеріальну користь і підвищують стійкість установи. Інший приклад – реконструкція Київського академічного драмтеатру на Подолі за підтримки корпорації «Рошен». Цей державно-приватний проєкт дозволив за 21 місяць добудувати і оснастити сучасне приміщення театру, яке стало подарунком місту від меценатів: інвестиції «Рошен» склали майже 165–174 млн

грн. Урочисте відкриття відбулося восени 2017 року навіть попри складну ситуацію в країні; цей кейс продемонстрував, що бізнес за наявності доброї волі і довіри може суттєво підсилити культурну інфраструктуру. Наразі у театру на Подолі немає постійної фінансової підтримки від спонсора, проте разова інвестиція дала поштовх розвитку – театр отримав інноваційне обладнання, комфортний простір для глядачів, а його відкриття широко висвітлювалося в медіа, створюючи позитивний інформаційний привід у розпал війни. Партнерства з бізнесом можуть не лише вирішувати бюджетні проблеми, а й працювати на імідж закладу, демонструючи успішні приклади державно-громадської співдії [11 ; 53].

Партнерства часто мають і форму проектних коаліцій та консорціумів. Багато культурних подій в Україні проводяться спільними зусиллями кількох організаторів. Наприклад, щорічний книжковий фестиваль «Книжковий Арсенал» у Києві – це співпраця музейного комплексу «Мистецький арсенал» з десятками видавництв, громадських організацій, міжнародних культурних інститутів (Гете-інститут, Британська Рада тощо). Така координація дозволяє зробити захід масштабним, забезпечити фінансування (частково через гранти міжнародних партнерів), а водночас підвищує авторитет «Мистецького арсеналу» як платформи всеукраїнського значення. У менших масштабах подібний підхід реалізують мистецькі хаби та креативні простори. Вони часто діють на перетині кількох сфер: проводять і виставки сучасного мистецтва, і освітні тренінги, і соціальні проекти за участі місцевих громад. Наприклад, Львівський муніципальний мистецький центр, відкритий у 2020 році, позиціював себе як відкритий простір для митців, громадських активістів і просто містян – там є виставкові зали, лекційні кімнати, кав'ярня, коворкінг. Під час повномасштабної війни цей центр став осередком допомоги: за перші тижні вторгнення він прихистив понад 400 вимушених переселенців, а потім, стабілізувавши роботу, повернувся до проведення виставок та мистецьких заходів, залишивши і функцію гуманітарного хабу. Отже, партнерство з місцевою владою і волонтерами дозволило центру одночасно виконувати культурну та соціальну місію. Інший львівський арт-простір,

заснований митцями як приватна ініціатива, під час війни переорієнтувався на волонтерську діяльність: його приміщення стали притулком для переселенців, де самі мешканці спільно з командою простору організували побут і допомогу іншим. Половину коштів від продажу мистецьких творів, що експонувалися в хабі, вони спрямували на розвиток цього прихистку, а половину на потреби ЗСУ. Партнерство громади, між митцями та благодійниками, здатне народжувати нові стійкі моделі діяльності культурних осередків навіть у кризових умовах [61].

В сучасній культурній сфері України відбувається перехід від статичних форм роботи (коли музей чи будинок культури існує як структура, що надає стандартний набір послуг) до динамічного проектного підходу. Культурні установи тепер усе частіше мислять категоріями проектів: тимчасових, але яскравих ініціатив, спрямованих на конкретний результат – виставку, фестиваль, реставрацію експонату, видання книги, створення цифрового продукту тощо. Проектний менеджмент у культурі став настільки затребуваним, що викладається у вигляді окремих курсів і тренінгів для менеджерів культури [45].

Такий підхід дозволяє гнучко реагувати на запити аудиторії та донорів, постійно оновлювати зміст діяльності закладу. Державна політика підтримує цей тренд: програми на зразок згаданого Українського культурного фонду фактично вимагають від претендентів опанування проектного циклу – від ідеї до звіту. Також Міністерство культури та інформаційної політики спільно з громадськими організаціями запускає освітні проекти, наприклад «Місяць підтримки культури 2.0» (2021 рік), де фахівці ділилися знаннями про написання заявок, найтипівіші помилки грантоотримувачів, механізми міжнародного партнерства тощо [37].

Одним з найскладніших управлінських завдань у війну стала евакуація та релокація установ культури. За міркувань безпеки сотні колективів переїхали в інші регіони або за кордон, тисячі експонатів і артефактів були вивезені з прифронтових музеїв до більш захищених сховищ. Це викликало феномен культурної релокації на масштабному рівні. Дослідниця В. Мамедова визначає

культурну релокацію як вимушене переміщення носіїв культури (інституцій, творчих груп, окремих митців і культурних цінностей) з метою їхнього збереження та продовження діяльності. З її аналізу випливає, що найпоширенішими типами релокації після лютого 2022 р. були інституційна (заклади культури цілком змінювали місце роботи), групова (наприклад, релокація труп театру або оркестру), персональна (виїзд окремих митців) та ціннісна (евакуація колекцій). Масова релокація 2022–2024 років, попри всю травматичність, мала і певні позитивні побічні наслідки для менеджменту культури: вона актуалізувала цифровізацію (музеї, опинившись далеко від своїх будівель, почали працювати через онлайн-інструменти), стимулювала появу нових культурних практик і урізноманітнення форм надання послуг. Фактично, багато установ мусили опановувати мультиформатність: проводити заходи і офлайн для нової місцевої аудиторії, і онлайн – для своєї колишньої громади та ширшого світу. У кризовий період хороша репутація стає тою самою «подушкою», яка допомагає вистояти. Нерідко саме довіра громади і партнерів дозволяє закладам уціліти – люди підтримують улюблені бібліотеки і театри, навіть коли самі переживають скруту [82].

Таблиця. 3.1.

**Узагальнення управлінських інструментів у соціокультурній сфері
України та їхній вплив**

Управлінський інструмент	Ключові дії і практики	Вплив на публічну видимість	Вплив на залучення аудиторій	Вплив на репутаційний капітал
PR та цифрові комунікації	Сучасний сайт, активні соцмережі, сторітелінг, віртуальні тури, онлайн-трансляції, регулярна аналітика SMM	Різке зростання охоплення, часті інформаційні приводи, стабільна медіаприсутність	Залучення віддалених і молодших аудиторій, утримання спільнот між офлайн подіями	Формування довіри та впізнаваності, позиціонування як відкритої інституції
Брендинг інституції	Айдентика, тон комунікації, брендбук, сервісний дизайн і навігація в просторі, послідовний візуальний стиль	Чітка впізнаваність у медіа і публічному просторі	Зниження бар'єрів входу, кращий досвід відвідувача, повернення аудиторії	Кристалізація образу інституції як надійної і сучасної
Фандрейзинг	Гранти, спонсорство,	Інфоприводи довкола	Розширення кола	Підвищення довіри

	клуби меценатів, краудфандинг, «друзі музею», корпоративні пожертви	кампаній збору коштів і подяки донорам	прихильників, конверсія «глядачів» у спільноту донорів	через прозорість і звітність, «подушка безпеки» у кризах
Партнерства і мережі	Міжсекторальні колаборації з бізнесом, освітою, громадами, міжнародні інституції і посольства	Спільні комунікації партнерів, вихід у нові медіапули	Обмін аудиторіями, копродакшн подій, підвищення якості програм	Легітимація через зовнішні підтвердження, розширення соціального капіталу
Проектний менеджмент	Планування за цілями, бюджетування, календарі релізів, звітність, кросфункціональні команди	Регулярні приводи завдяки циклам проєктів, передбачуваність комунікацій	Краще таргетування програм на сегменти, тестування форматів	Сприйняття як професійного гравця, прогнозованість для стейкхолдерів
Цифрова трансформація і оцифрування	Електронні каталоги і відкриті дані, CRM відвідувачів, віртуальні екскурсії, VR AR, квиткування онлайн	Сталі онлайн охоплення, довга «хвіст» контенту	Нові сегменти аудиторій поза географією, інклюзія віддалених груп	Імідж інноваційної інституції, підзвітність через дані
Освітні та інклюзивні програми	Арт-терапія, програми для родин з немовлятами, інклюзивний дизайн послуг, робота з вразливими групами	Розширення присутності в локальних медіа і спільнотах	Глибша лояльність, повторні відвідування, «ефект спільноти»	Репутація етичної і турботливої інституції

Джерело: сформовано самостійно автором на основі власного дослідження

Узагальнення даних таблиці демонструє системний характер впливу управлінських інструментів на життєздатність установ соціокультурної сфери. PR та цифрові комунікації разом із брендингом формують первинний контур публічної видимості і довіри, що зменшує бар'єри входу для нових аудиторій і підвищує повернення постійних відвідувачів. Коли інституція стає впізнаваною і прозорою у комунікації, вона легше ініціює партнерства і фандрейзингові кампанії, перетворюючи увагу публіки на фінансові та соціальні ресурси. Таким чином медійна присутність і якісний сервіс створюють репутаційний капітал, який стає передумовою фінансової стійкості і програмного зростання.

Фандрейзинг, партнерства і проєктний менеджмент утворюють другий контур результативності, де диверсифікація доходів поєднується з підвищенням управлінської дисципліни. Конкурсні гранти, клуби меценатів і корпоративна підтримка ефективно працюють за наявності чітко описаних цілей, календарів, бюджетів і звітності, що підсилює довіру стейкхолдерів. Проєктний підхід

забезпечує регулярні інформаційні приводи, кращий таргетинг програм і контроль витрат, а також робить інституцію прогнозованим і надійним партнером. У підсумку фінансова стабілізація і зростання програмної пропозиції взаємно підсилюються, переводячи організацію з режиму виживання у режим розвитку. Оцифрування фондів, гібридні формати, інклюзивні та терапевтичні програми підтримують участь і довіру у вразливі періоди, а накопичена репутація солідарності полегшує мобілізацію допомоги. Разом ці три контури створюють замкнений позитивний цикл, де видимість перетворюється на участь, участь на ресурси, ресурси на інновації та сервісну якість, а якість повертається у видимість через довгий цифровий слід і розширені спільноти. Висновок полягає у тому, що стратегічна комбінація комунікацій, партнерств, фінансування, проектного підходу і цифрових практик дозволяє культурним інституціям не лише утримуватися на плаву, а й зростати, підвищуючи суспільну цінність і готовність до майбутніх криз.

Установи соціокультурної сфери в Україні дедалі більшою мірою опановують сучасні PR-технології, маркетинг і гнучкі управлінські форми. Цей процес не завжди простий: десь бракує компетенцій, десь – ресурсів чи сміливості ламати застарілі стандарти. Проте реальні українські практики – від великих національних музеїв до малих міських бібліотек – доводять дієвість згаданих підходів. Цифрові комунікації, фандрейзинг, брендинг, партнерства, проектний менеджмент та антикризові інновації стали інструментами, без яких неможливо уявити успішний розвиток культурної інституції у XXI столітті. Вони забезпечують видимість у публічному просторі, притік нових відвідувачів і учасників, сталі фінансові підвалини та високий кредит довіри. Соціокультурні установи, що поєднують місію з грамотним менеджментом, перетворюються на справжні центри спільнот, генератори культурного розвитку і зберігачі національної пам'яті – навіть у найбуремніші часи. Український досвід останніх років стане в нагоді не лише нам, але й іншим країнам, адже показує унікальний приклад того, як культура може вистояти і оновитися під натиском викликів, озброївшись як творчістю, так і менеджерською вправністю.

3.2 Перспективи розвитку менеджменту та соціокультурної сфери в Україні

Повномасштабна війна, розв'язана проти України Росією, створила безпрецедентно складний контекст для управлінської та соціокультурної систем, водночас ставши каталізатором глибинних реформ. Її наслідки проявляються у всіх вимірах: від фізичних руйнувань до масового переміщення населення та втрати людського капіталу. За оцінками, майже 7 млн. українців, тобто кожен шостий житель, були змушені виїхати за кордон [101]. Такий відтік значної частки освічених і фахових громадян загрожує демографічному та економічному потенціалу країни, ускладнюючи післявоєнне відновлення. Без повернення більшості біженців відбудова буде набагато важчою. Окрім того, російська агресія завдала колосальних збитків культурній інфраструктурі: за три роки зруйновано чи пошкоджено понад 1390 пам'яток спадщини та 2205 об'єктів культури. ЮНЕСКО оцінила, що на відновлення культурного сектору в найближче десятиліття знадобиться близько \$10,5 млрд, що відображає масштаб втрат і потребує структурного довгострокового планування. Ці шокуючі цифри не повинні позбавляти надії, а навпаки, вони задають рамки системних змін на десятиліття вперед. Отож, війна висвітлила нагальну потребу не просто відбудувати зруйноване, а переосмислити засади управління та розвитку соціокультури в Україні на засадах стійкості та інклюзивності [104].

Повоєнне відновлення України неминує супроводжується модернізацією публічного управління. Головний виклик полягає в тому, щоб «вбудувати» процес відбудови в надійні та підзвітні інституційні рамки. Інакше кажучи, відбудова має стати не набором розрізнених проєктів, а фактором трансформації самого державного управління та державно-суспільних відносин.

Залучаючи уроки післявоєнного державотворення та інституційної економіки, експерти наголошують: успішна реконструкція неможлива без цілеспрямованого посилення спроможності внутрішніх інститутів? як формальних, так і неформальних – очолювати і координувати зміни. Це включає п'ять взаємопов'язаних напрямів: правові реформи, децентралізацію

влади, відновлення суспільної довіри, стратегічне планування та розбудову адаптивного врядування, здатного враховувати майбутні виклики [66].

Війна болісно висвітлила слабкі місця старої системи – від корупційних ризиків до забюрократизованості – тож реконструкція країни сприймається і як шанс усунути давні дисфункції. Євроінтеграційні орієнтири України підкріплюють цей імпульс: рух до членства в ЄС вимагає приведення управлінських практик у відповідність до європейських стандартів прозорості, верховенства права та підзвітності. Українське суспільство, зі свого боку, сформувало виразний запит на прозорість і справедливість: навіть в умовах війни громадяни вийшли на протести, відстоюючи незалежність антикорупційних органів, чим засвідчили рішучість захищати демократичні здобутки останніх років. Після Революції Гідності українці поєднують сильне відчуття справедливості з готовністю діяти, підтримані зрілим громадянським суспільством та вільними медіа. Для них боротьба з корупцією – не «розкіш воєнного часу», а питання національної безпеки, адже в умовах протистояння значно сильнішому ворогу Україна мусить раціонально використати кожен копійку [103]. Отож, суспільний тиск і вимоги міжнародних партнерів разом стимулюють продовження управлінських реформ навіть під час війни, не дозволяючи звернути з обраного курсу.

Однією з центральних реформ, що визначають перспективи управління, є поглиблення децентралізації та розширення участі громад у прийнятті рішень. Розпочата після 2014 року децентралізаційна реформа вже продемонструвала ефективність, коли під час війни місцеве самоврядування та громади взяли на себе левову частку забезпечення життєдіяльності – від укриттів до волонтерської допомоги. Локальна демократія виявилася фундаментом суспільної стійкості, заснованої на багаторівневій взаємодії і орієнтації на потреби громад. Це доводить, що стійкість відбудови прямо залежить від залучення місцевих акторів до планування та реалізації відновлення. Наразі ж експерти відзначають надмірну централізацію процесу відбудови – бракує інституційних механізмів для змістовного залучення місцевих органів влади,

бізнесу та громадськості до стратегічного планування. В умовах кандидатства в ЄС Україна отримує стимули виправити це: європейські партнери наполягають на тому, щоб відбудова здійснювалася знизу вгору, зокрема через підтримку місцевого самоврядування і вимогу реалізації реформ на місцях. Необхідно не лише зберегти, а й поглибити децентралізацію, уникаючи спокуси «відкотити» її під час воєнного стану. Адже баланс повноважень між центром і регіонами – запорука ефективного розподілу ресурсів і оперативного реагування на виклики на місцях. Звісно, спроможність громад різниться: найменшим з них бракує фахівців для участі у складних інфраструктурних проєктах чи підготовці заявок на фінансування. Тому державна політика має включати заходи з нарощення кадрового потенціалу на місцях – тренінги, обмін досвідом, методичну підтримку (що вже реалізується через програми на кшталт U-LEAD) [102].

Водночас, слід інституційно закріпити постійний діалог між центром і громадами, аби голос місцевого рівня був почутий при формуванні пріоритетів відбудови. Експертні пропозиції включають створення прозорого механізму узгодження потреб громад із національними та донорськими ресурсами. Така система – приміром, ефективне управління публічними інвестиціями (Public Investment Management) дозволить спрямувати більшу частину коштів реконструкції саме туди, де вони найбільш потрібні, і за участі тих, на кого вони вплинуть. Уроки війни показали, що нові гібридні моделі співпраці (тристоронні партнерства між владою, бізнесом і НУО) здатні дати потужний ефект на місцях. Тому після війни варто інституціоналізувати ці практики, зробивши співуправління нормою. Стратегії децентралізації в майбутній Україні передбачають не просто передачу повноважень, а формування культури залучення громадян до контролю і ухвалення рішень – від місцевих консультацій до партиципаторного бюджетування. Це, своєю чергою, зміцнить легітимність влади і підзвітність використання ресурсів, що особливо важливо з огляду на суспільний запит на чесність та ефективність [24]ю

Соціокультурна сфера переживає паралельну трансформацію, оскільки відновлення країни неможливе без відновлення її суспільної тканини та

колективної ідентичності. Держава вперше ухвалила цілісну Стратегію розвитку культури до 2030 року, аби спрямувати культурну політику у відповідь на виклики війни, потреби відновлення, цифровізацію та євроінтеграцію uccr.org.ua. У цій стратегії культура визначається як фундамент суспільної стійкості, простір діалогу, творення ідентичності та креативності. [49] Поставлено завдання модернізувати культурну інфраструктуру – особливо в громадах – і зміцнити інституційну спроможність закладів культури та профільних управлінських структур. Руйнація сотень музеїв, бібліотек, театрів та будинків культури під час війни робить це завдання надзвичайно актуальним. Йдеться не лише про відбудову знищених будівель, але й про переосмислення самої мережі культурних інституцій, зробити її сучасною, доступною та стійкою до потрясінь. План дій включає цифрову трансформацію культурної сфери, розвиток креативних індустрій, підтримку освіти і підготовки кадрів у сфері культури, а також популяризацію української культури у світі. Війна актуалізувала пріоритети збереження культурної спадщини (зокрема, евакуації та оцифровування колекцій), підтримки митців, психологічної реабілітації через мистецтво та відбудови культурної інфраструктури на деокупованих територіях. Це частина ширшого розуміння, що культура відіграє терапевтичну й консолідаційну роль у суспільстві, травмованому війною. Попри колосальні збитки галузі, Україна прагне використати відбудову для її «перезавантаження» та перетворення культурного сектора на драйвер соціального розвитку. Інвестиції в культуру та креативність розглядаються як інвестиції в людський розвиток і соціальну єдність: вони сприяють діалогу, взаєморозумінню, формуванню спільних цінностей, а також генерують економічну активність (туризм, творчий бізнес тощо). До того ж, в умовах деколонізаційних процесів (відмови від імперських наративів) постає потреба переосмислити місцеву ідентичність і історичну пам'ять. І саме тут локальні культурні інституції можуть стати майданчиками для цього переосмислення [13].

Крізь призму регіональної політики, культура дедалі більше розглядається як чинник згуртованості регіонів: «децентралізація як рушій змін» у цій сфері

означає, що кожна громада має можливість розвивати власний культурний ландшафт, спираючись на місцеві ініціативи та таланти. Такий підхід узгоджується і з європейськими трендами інтеграції культурної політики до стратегій регіонального розвитку. Інституційна сталість культурного сектора буде забезпечена, коли місцеві заклади культури матимуть достатню автономію, фінансову підтримку та кадровий потенціал, щоб адаптуватися до викликів, від воєнних загроз до цифрових змін – і залишатися осередками життя громади.

Нарешті, ключовим фактором довгострокового розвитку є люди, носії знань, компетентностей і соціальної енергії. Війна завдала удару по людському капіталу України: мільйони громадян опинилися за кордоном або стали внутрішньо переміщеними особами, тисячі загинули чи зазнали поранень. Масштаб міграції безпрецедентний з часів Другої світової: близько 15% населення все ще перебуває за межами країни [108]. Серед тих, хто виїхав, значний відсоток становлять фахівці високої кваліфікації, такі як науковці, IT-інженери, медики, митці. Якщо ці люди не повернуться, наслідки для економіки та демографії будуть надзвичайно серйозними, адже йдеться про «постійні втрати, що матимуть глибокий негативний ефект на перспективи відбудови».

Уряд України усвідомлює цю загрозу: за песимістичним сценарієм до 3,3 млн українців можуть лишитися за кордоном, що створить значний дефіцит робочої сили для відновлення. Згідно з розрахунками, для успішного підйому країни потрібно залучити щонайменше 4,5 мільйона працівників у процес відбудови. Отже, політика післявоєнного розвитку має включати комплекс заходів для збереження і нарощування людського капіталу. По-перше, це стимулювання повернення біженців і трудових мігрантів. Важливими «потягувальними» факторами тут будуть безпекові гарантії, можливості для гідного заробітку, відбудова інфраструктури і соціальних послуг, державні програми підтримки реінтеграції, а також поступ у реформах і наближення до ЄС. Не випадково серед умов, що сприятимуть поверненню, експерти називають саме успіхи в демократичних перетвореннях та євроінтеграції – люди охочіше повертаються в країну, де відчувають перспективу і справедливі «правила гри». По-друге,

необхідно розвивати нові компетенції та перекваліфіковувати населення під потреби відбудови. Війна різко збільшила попит на фахівців у сфері будівництва, інфраструктурного планування, логістики, психологічної допомоги, реабілітації ветеранів, розмінування, кібербезпеки тощо. Держава вже інтегрує ці пріоритети в освітню політику та програми підтримки бізнесу. Наприклад, реалізуються проєкти з навчання ветеранів новим професіям, створюються можливості для українців здобувати досвід за кордоном і повертатися з нього із новими знаннями. Від успішності таких ініціатив залежить, чи зможе Україна компенсувати втрати кадрів і закласти основу для економіки знань. По-третє, зміна підходів до управління людським капіталом в публічному секторі: потрібна гнучка, мотивована й добросовісна державна служба, здатна реалізувати амбітні реформи. Кадрові виклики тут включають як кількісний дефіцит (через мобілізацію або міграцію багатьох службовців), так і необхідність нових навичок – управління проєктами відбудови, цифрових компетентностей, володіння іноземними мовами для співпраці з донорами тощо. Відтак, модернізація державної служби передбачає запровадження навчальних програм, обмін досвідом з європейськими країнами, запозичення найкращих практик менеджменту. Усі ці заходи мають сформувати критичну масу людського капіталу, спроможного реалізувати післявоєнну трансформацію [43].

Отже, перспективи розвитку менеджменту та соціокультурної сфери в майбутній Україні залежать від здатності держави й суспільства діяти синхронно у багатьох напрямках, вибудовуючи між ними системні зв'язки. Післявоєнна Україна бачиться як держава, що спирається на ефективні, прозорі та стійкі інститути, а також на активні громади й розвинений людський потенціал.

Управлінські реформи, такі як цифровізація, антикорупційні заходи, децентралізація, покликані закласти механізми прозорого та підзвітного прийняття рішень, аби кожна інвестиція на відбудову використовувалася за призначенням. Розвиток електронного урядування вже довів свою ефективність: впроваджені за останнє десятиліття інновації для прозорості й ефективності не лише спростили отримання послуг, а й підвищили стійкість

держави перед обличчям війни. Надалі цифрова трансформація стане критичною опорою відбудови, забезпечуючи публічний доступ до інформації, громадський контроль витрат і злагоджену координацію між органами влади. У свою чергу, відродження соціокультурної сфери – модернізована культурна інфраструктура, креативна економіка, мережа освітніх і наукових установ сприятиме згуртованості та інноваційності суспільства. Культура, освіта, громадянське суспільство формують «м'який хребет» країни: вони підтримують суспільний оптимізм, критичне мислення, здатність до діалогу. Інституційна сталість означає, що всі ці нові політики й інститути мають пережити зміну політичних циклів та можливі майбутні кризи. Це вимагає гнучкого, адаптивного підходу до управління, системи, яка постійно вчиться і враховує зворотний зв'язок від громадян. Величезні виклики післявоєнної відбудови роблять ще очевиднішим принцип взаємозалежності реформ: неможливо досягти успіху в економічному відновленні без належного врядування та людського капіталу, як і навпаки, міцні інститути та спільноти немислимі без інвестицій у соціальну сферу [72].

Євроінтеграція слугує дороговказом і стимулом на цьому шляху, закріплюючи орієнтир на високі стандарти демократії та прав людини. Підсумовуючи, Україна майбутнього постає як суспільство, що зробило висновки зі страшного досвіду війни і вибудувало на цих уроках нову систему – систему, де прозоре управління поєднується з активною участю громадян, а національна відбудова йде поруч із модернізацією та гуманітарним відродженням. Це системне бачення дає підстави для оптимізму: навіть серед руїн народжується оновлена країна, здатна до сталого розвитку, соціальної справедливості та успішної інтеграції в європейську спільноту. Нижче подано таблицю, що конденсує наслідки повномасштабної війни для демографії, культурної сфери та системи врядування, а також політичні орієнтири й індикатори моніторингу для управлінських рішень на етапі відбудови.

Таблиця 3.2.

Узагальнення наслідків і політик для менеджменту та соціокультурного розвитку України

Вимір / тема	Ключові ефекти війни	Орієнтовні дані та масштаби	Управлінські імплікації для відбудови
Демографія та переміщення	Масова зовнішня міграція і внутрішнє переміщення сформували дефіцит людського капіталу та змінили структуру попиту на соціальні послуги	6,9 млн біженців з України у світі (02.2025) і 3,7 млн ВПО (02.2025)	Планування відбудови на основі демографічних сценаріїв і картування дефіцитів робочої сили за регіонами
Ринок праці для відбудови	Попит на робочу силу перевищує наявну пропозицію, особливо у будівництві, логістиці, догляді, реабілітації та кібербезпеці	Потреба залучити $\approx 4,5$ млн працівників упродовж наступного десятиліття (02.2025)	Розгортання масштабних програм перекваліфікації, підвищення продуктивності і залучення діаспори
Культурні втрати: спадщина	Системне руйнування культурної спадщини з довготривалими втратами для ідентичності та туризму	Пошкоджено/знищено 1 482 об'єкти культурної спадщини (станом на 03.06.2025); верифіковано ЮНЕСКО 509 пошкоджених об'єктів (22.09.2025)	Пріоритизація консервації й екстреного укриття об'єктів, стандарти цифрової інвентаризації та оцифрування
Культурні втрати: інфраструктура	Руйнування мережі закладів культури у громадах	Пошкоджено 2 302 об'єкти культурної інфраструктури, з них 436 повністю знищено (03.06.2025)	Перебудова мережі з акцентом на стійкість, доступність і мультифункціональність
Фінансування культури	Висока потреба у довгострокових інвестиціях у сектор культури	Орієнтовно \$10,5 млрд на відновлення культурного сектору упродовж десятиліття (03.2025)	Багаторічні програми капітальних інвестицій, співфінансування з донорами та муніципалітетами
Нормативна рамка культурної політики	Затвердження цілісної стратегії до 2030 року з операційним планом 2025–2027	Розпорядження КМУ № 293-р від 28.03.2025 «Про схвалення Стратегії розвитку культури...»	Інституціоналізація пріоритетів: спадщина, креативні індустрії, цифровізація, стійкість, моніторинг
Модель врядування відбудови	Ризик гіперцентралізації та потреба у включенні громад	Децентралізація 2014+ довела ефективність місцевого рівня в кризі; необхідне розширення участі громад у	Інституціоналізація співуправління «держава-громада-бізнес-НУО», партиципаторне бюджетування відбудови

		плануванні та РІМ	
Цифрове врядування та антикорупція	Потреба у повній трасованості витрат і публічному контролі	Широкий розвиток е- урядування у 2015–2024 став базою стійкості; наступний етап — відкриті реєстри і трекінг відбудови	Єдині дашборди відбудови, відкриті дані контрактів, civic-tech- моніторинг

Джерело: сформовано самостійно автором на основі власного дослідження

Пояснення до таблиці підкреслює взаємозалежність реформ і структурних рішень. Демографічна динаміка визначає пріоритетність політик зайнятості та реінтеграції, тоді як масштаби культурних втрат вимагають спеціалізованої системи управління публічними інвестиціями у культурну інфраструктуру з довгими життєвими циклами активів і чіткими правилами експлуатаційних витрат. Затверджена урядом стратегія розвитку культури надає необхідну нормативну рамку для програмування ресурсів, однак її реалізація критично залежить від поєднання децентралізаційної логіки з централізованими стандартами прозорості та аудиту. На ринку праці розрив між попитом і пропозицією зумовлює необхідність масових програм перекваліфікації у зв'язці з механізмами повернення й залучення діаспори. У підсумку ефективність відбудови визначатиметься тим, наскільки швидко і послідовно вдасться перетворити цілі Стратегії та демографічні реалії на операційні програми з вимірюваними показниками, відкритими даними та регулярною публічною звітністю. Джерела для наведених оцінок і нормативних рішень наведено у відповідних комірках таблиці: статистика біженців і ВПО за даними UNHCR/USA for UNHCR станом на лютий 2025 року, офіційне розпорядження Кабінету Міністрів України № 293-р від 28 березня 2025 року, оцінка ЮНЕСКО щодо потреб фінансування культурного сектору, оперативні зведення Міністерства культури та інформаційної політики щодо пошкоджених об'єктів культурної спадщини та інфраструктури, а також публічні заяви урядовців про потребу у додаткових працівниках для відбудови. Для контексту міграційної політики враховано пропозицію Європейської Комісії щодо продовження режиму тимчасового захисту для українців до 2027 року [105].

Висновки до розділу 3

Отримані результати дають змогу відстежити перехід установ соціокультурної сфери України від інерційних моделей комунікації та управління до цілеспрямованої стратегії публічної присутності, залучення спільнот і диверсифікації ресурсів. Цифрові канали, сервісний дизайн і послідовний брендинг знижують бар'єри доступу, утримують увагу між подіями, забезпечують прозорість і підзвітність. У результаті формується впізнаваний голос інституції, зростає частота інформаційних приводів, розширюється географія охоплень і посилюється релевантність контенту для різних соціальних груп. Конверсія комунікаційного капіталу в ресурси відбувається через фандрейзинг і партнерства, що спираються на чітко артикульовану місію, вимірювані цілі та відкриту звітність. Клуби меценатів, грантові програми, краудфандинг і міжсекторальні коаліції диверсифікують доходи, зменшують уразливість до бюджетних коливань і створюють маневровий ресурс для інвестицій у модернізацію, освітні програми та цифрові продукти. Розвиток мереж взаємодії з бізнесом, освітою, громадами та міжнародними інституціями підвищує якість і масштаб культурних пропозицій, прискорює обмін знаннями і забезпечує доступ до додаткової експертизи та інфраструктури.

Проектний менеджмент об'єднує комунікаційний і ресурсний контури в єдину операційну логіку. Планування цілями, календарна дисципліна, бюджетний контроль і підсумкові рев'ю надають передбачуваності для стейкхолдерів та створюють рівномірний ритм програм і медіаприсутності. Інституції стають прогнозованими і надійними партнерами, а внутрішня координація між підрозділами зменшує фрагментацію зусиль і підвищує якість сервісу. Цифрова трансформація працює як наскрізний прискорювач, розкриваючи інструменти оцифрування фондів, CRM аудиторій, гібридні формати і відкриті дані, що подовжує життєвий цикл контенту і поглиблює підзвітність. Війна стала каталізатором резилієнтності та етики турботи. Евакуація фондів, релокація колективів, гуманітарні функції та благодійні програми довели, що суспільна користь і швидкість реакції конвертуються у

безпрецедентну підтримку громад і донорів. Гібридні формати забезпечили безперервність взаємодії з публіками, а накопичена репутація солідарності полегшила мобілізацію ресурсів у критичні моменти. Сукупний ефект проявляється у замкненому позитивному циклі, де видимість породжує участь, участь генерує ресурси, ресурси живлять інновації й сервісну якість, а якість зміцнює репутацію і розширює аудиторії. Поєднання стратегічних комунікацій, диверсифікованого фінансування, мереж партнерств, проектної дисципліни і цифрових практик формує у соціокультурних інституцій здатність переходити від виживання до зростання. Така конфігурація максимізує суспільну цінність культурних послуг, підвищує інституційну стійкість у воєнному середовищі і готує сектор до масштабування успішних рішень у повоєнній відбудові.

ВИСНОВКИ

Дослідження менеджменту соціокультурної діяльності в сучасних умовах України з фокусом на стійкість інституцій, ефективність управлінських рішень і вимірювані культурні ефекти поєднало системний та інституційний підходи, контент аналіз нормативних та стратегічних документів, кейс студії установ і громад.

Висновки узагальнюють його результати та демонструють їх відповідність поставленим завданням. По-перше, виконано історіографічний аналіз, який дозволив реконструювати еволюцію наукових уявлень про менеджмент соціокультурної діяльності та впорядкувати розрізнені підходи в єдине понятійне поле. Систематизація джерел виявила методологічні зсуви від нормативно-описових моделей до доказових, орієнтованих на вимірювані результати, а також окреслила лакуни, пов'язані з інтеграцією ризикменеджменту, сценарного планування та цифрових процесів у стандартні управлінські цикли. Уточнений глосарій термінів і категорій забезпечив семантичну узгодженість подальшого аналізу та створив підґрунтя для операціоналізації ключових понять у вигляді індикаторів і процедур оцінювання.

По-друге, обґрунтовано статус менеджменту соціокультурної діяльності як міждисциплінарної наукової дисципліни і практики, що поєднує інституційний аналіз, проєктний підхід, комунікаційно-маркетингові стратегії, фінансове планування і моніторинг на основі даних. Розроблена концептуальна модель описує повний цикл управління від стратегічного позиціонування і визначення цілей до вибору інструментів реалізації, вимірювання результатів і корекції рішень. Вона враховує специфіку воєнного контексту через вбудовані механізми управління ризиками, протоколи безперервності діяльності та процедури безпеки, а також пов'язує управлінські дії з очікуваними ефектами на рівні аудиторій, якості сервісів, збереження спадщини і соціально-економічної віддачі. По-третє, ідентифіковано і класифіковано ефективні організаційні форми впровадження менеджменту в соціокультурній сфері з акцентом на сталі інституційні конфігурації. Порівняльний аналіз показав, що результативність підвищується за

умов наявності портфельного управління програмами, чіткого розмежування ролей і відповідальностей, стандартизованих операційних процедур, прозорих бюджетних механізмів і цифрової підтримки процесів. Сформовано критерії ефективності, що охоплюють спроможність інституції до планування і реалізації змін, якість управлінської інформації, здатність до партнерств і залучення позабюджетних ресурсів, а також дотримання протоколів безпеки і збереження фондів. По-четверте, досліджено культурний ефект впровадження сучасних управлінських технологій. Тріангуляція даних засвідчила стійкі зв'язки між якістю управлінських рішень і динамікою залучення аудиторій, підвищенням якості сервісів, оптимізацією витрат і поліпшенням комунікаційної видимості інституцій. Запропонована система показників дозволяє відстежувати коротко- і середньострокові результати за чотирма блоками, а саме результативність програмної діяльності, якість і доступність послуг, взаємодію з аудиторіями, інституційну стійкість. Адаптована методика збору та аналізу забезпечує порівнянність даних між різними типами установ і дає змогу приймати корекційні рішення на основі верифікованих свідчень. По-п'яте, доведено прикладну релевантність PR-технологій, маркетингу та інших управлінських форм для стабілізації й розвитку установ у кризових умовах. Побудовані комунікаційні і операційні протоколи визначають алгоритми сегментації аудиторій, вибору каналів, побудови бренду, планування контенту і вимірювання ефектів, водночас узгоджені з вимогами безпеки, етики та публічної підзвітності. Окреслені сценарії взаємодії з донорами і партнерами дають можливість диверсифікувати фінансові потоки, тоді як цифрові рішення для обліку активностей і моніторингу показників забезпечують регулярність і надійність управлінської інформації. По-шосте, сформульовано перспективи розвитку менеджменту і соціокультурної сфери в Україні на інституційному та муніципальному рівнях. Дорожня карта змін передбачає послідовну інституціоналізацію управлінської моделі через оновлення внутрішніх регламентів, впровадження стандартних операційних процедур, підвищення кадрової спроможності, інтеграцію цифрових платформ, порядок формування і виконання бюджетів і програм, а також механізми регулярного

зовнішнього оцінювання. Рекомендовано широке застосування портфельного підходу, що дає змогу узгоджувати цілі, ресурси і графіки у межах багаторічних програм, і закріплено набір індикаторів для багаторічного відстеження прогресу.

Отримані результати підтверджують наукову гіпотезу про те, що поєднання інституційної логіки з управлінням ризиками і цифровою підтримкою процесів підвищує керованість соціокультурних інституцій і прогнозованість ефектів. Теоретичний внесок полягає в уточненні меж предметного поля і формалізації зв'язків між управлінськими діями і вимірюваними результатами; практичний внесок полягає у створенні репліковного інструментарію, який охоплює глосарій, матрицю ролей і відповідальностей, протоколи безпеки і безперервності діяльності, модель бюджетного планування, систему індикаторів і шаблони звітності. Запропонована рамка застосовна як для окремих інституцій, так і для муніципального рівня, що підтверджує її масштабованість і адаптивність. Водночас у дослідженні зафіксовано межі застосовності висновків, пов'язані з неповнотою та неоднорідністю емпіричних масивів, варіативністю організаційних практик, а також відмінностями регіональних контекстів і траєкторій післявоєнного відновлення. Це зумовлює доцільність подальших досліджень у форматах лонгітюдних вимірювань, квазіекспериментальних оцінок впливу, поглибленого аналізу витрат і вигод, а також моделювання поведінки аудиторій у цифрових каналах.

Підсумовуючи, зазначимо, що мета дослідження досягнута, усі завдання виконані в логіці заявлених розділів, а отримані результати утворюють цілісну доказову рамку для управління соціокультурною діяльністю в сучасних умовах. Запропоновані інструменти і рекомендації є практично застосовними, узгодженими з міжнародними підходами та адаптованими до українського контексту, що створює підстави для їх впровадження в інституційній і муніципальній практиці та для подальшого наукового розвитку предметної галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аристократичний ретро-вечір у Музеї Ханенків. Вечір.Media. URL: <https://vechir.media/rymska-imperiya-do-zhovtnevoyi-revolyucziyi-artystokratychnyj-retro-vechir-u-muzeyi-hanenkiv/> (дата звернення: 29.09.2025).
2. Бех К. Трагування терміна «глокалізація» в дослідженнях світового господарства та міжнародних економічних відносин. *Міжнародні відносини*. 2021. № 2 (54). С. 55. URL: <https://intern.bulletin.knu.ua/article/download/2042/1765/7331#:~:text=Постановка%20проблеми,з%20іншого%20%20намагається%20дотримуватись> (дата звернення: 29.09.2025).
3. Брусенцева О. А. Управління командою в мультикультурному середовищі: компетенції менеджера. *Міжкультурна комунікація в контексті глобалізаційного діалогу: стратегії розвитку* : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 25–26 листоп. 2022 р. Одеса, 2022. С. 176–179. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-279-4-46> (дата звернення: 28.09.2025).
4. Валюс Л. О. Війна в Україні як каталізатор розвитку соціального підприємництва. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 10–15. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-2> (дата звернення: 12.09.2025).
5. Ваш день не зобов'язаний бути продуктивним: як нам нав'язали культ ефективності і що з цим робити - Genius.Space. Genius.Space. URL: <https://genius.space/lab/vash-den-ne-zobov-yazaniy-buti-produktivnim-yak-nam-nav-yazali-kult-efektivnosti-i-shho-z-tsim-robiti/> (дата звернення: 29.09.2025).
6. Гапон-Байда Л. В. Формування проєктної компетентності у майбутніх фахівців творчих спеціальностей в умовах сталого розвитку. 2024. 319 с. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/27572> (дата звернення: 13.09.2025).
7. Городенко Л. Теорія мережевої комунікації : монографія / ред. В. Ф. Іванов. Київ : Акад. укр. преси, Центр вільн. преси, 2012. 387 с.
8. Деякі питання Українського інституту національної пам'яті : Постанова Каб. Міністрів України від 12.11.2014 № 684 : станом на 24 верес.

2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/684-2014-п#Text> (дата звернення: 15.09.2025).

9. Довгий С. О. Музейна педагогіка в умовах воєнного стану : зб. матеріалів Міжнар. круглого столу. Київ : Нац. центр «МАН України», 2022. 424 с. URL: https://undip.org.ua/wp-content/uploads/2022/10/Zbirnyk_2022_w.pdf.

10. Дослідження волонтерства в Україні: цифри та висновки. УВС. URL: <https://volunteer.country/library/74-ukrayinciv-dolucalis-do-volonterstva-pislia-24-liutogo-2022-roku-shho-pokazali-rezultati-doslidzennia> (дата звернення: 13.09.2025).

11. Дружинін С. С. Державно-громадянське партнерство у сфері культури: управлінські моделі країн світу. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 1. С. 119–123. URL: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.1.18> (дата звернення: 29.09.2025).

12. Історична правда. Україна розпочала наймасштабніший фандрейзинговий проєкт незалежності на створення Музею Голодомору. *Історична правда*. URL: <https://www.istpravda.com.ua/columns/2020/12/1/158589> (дата звернення: 29.09.2025).

13. Кабінет Міністрів України. Про схвалення Стратегії розвитку культури в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zhennia-operatsiinoho-planu-zakhodiv-z-ii-realizatsii-u-20252027-rokakh-i-293> (дата звернення: 29.09.2025).

14. Караманов О. Актуалізація соціокультурної місії музеїв в умовах воєнного стану. *Музейна педагогіка в умовах воєнного стану : Зб. матеріалів Міжнар. круглого столу*, м. Київ, 26 трав. 2022 р. Київ, 2022. С. 61–63. URL: https://undip.org.ua/wp-content/uploads/2022/10/Zbirnyk_2022_w.pdf (дата звернення: 01.09.2025).

15. Катаєв С. Л. Соціокультурний капітал міста : монографія. Запоріжжя : Класич. приват. ун-т, 2012. 159 с.

16. Кобеля-Звір М. Я. Грантові програми Європейського Союзу для України в умовах війни. *Підприємництво і торгівля*. 2024. № 40. С. 56–66. URL:

<https://scispace.com/pdf/grantovi-programi-ievropeiskogo-soiuzu-dlia-ukrayini-v-4qih9h20xw.pdf> (дата звернення: 11.09.2025).

17. Копієвська О. Р. Трансформаційні процеси в культурі сучасної України : монографія. Київ : Нац. акад. кер. кадрів культури і мистецтв, 2014. 296 с. URL: https://nakkkim.edu.ua/images/Instytutu/nauka/vydannia/Kopievskaya_Monogr_Transformatsiyni_protsepy.pdf (дата звернення: 01.09.2025).

18. Корнійчук А. О. Інформація як визначальний ресурс інноваційного розвитку суспільства. 2025. 54 с. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/28073>.

19. Кочубей Н. В. Соціокультурна діяльність : навч. посіб. Суми : Унів. кн., 2017. 122 с. URL: <https://kmaesm.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/kochubej-n.v.-2015-socziokulturna-diyalnist.pdf> (дата звернення: 15.09.2025).

20. Кретов П. В., Кретьова О. І. Міжкультурна комунікація та символіка дискурсу. Міжкультурна комунікація в контексті глобалізаційного діалогу: стратегії розвитку. *Міжкультурна комунікація в контексті глобалізаційного діалогу: стратегії розвитку* : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 25–26 листоп. 2022 р. Одеса, 2022. С. 231–234 URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-279-4-62> (дата звернення: 28.09.2025).

21. Кримський С. Б. Глобалізація як трансформаційний процес. Київ : Наук. думка, 2012. 264 с.

22. Кудлай І. В., Бабіна В. О. Міжнародні зв'язки та крос культурна комунікація. *Регіональні студії*. 2023. № 34. С. 151–156. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/regst_2023_34_28 (дата звернення: 02.09.2025).

23. Кузнецова Л. Музеї України в умовах російської збройної агресії. *Питання культурології*. 2023. № 42. С. 182–194. URL: <https://doi.org/10.31866/2410-1311.42.2023.293774> (дата звернення: 03.09.2025).

24. Кулікова С. Характеристика етапів розвитку соціокультурної діяльності як сфери реалізації суб'єктів (XX ст. – перша половина XXI ст.). *Зб. наук. пр. Уманського держ. пед. ун-ту*. 2025. Т. 2. URL: <http://znp.udpu.edu.ua/article/view/332130/321183> (дата звернення: 29.09.2025).

25. Кушнір І. Р., Стрельченко О. Г. Адміністративно-правовий статус державного агентства України з питань мистецтв та мистецької освіти. *Адміністративно-правове забезпечення діяльності МВС України, НПІ України та інших суб'єктів публічної адміністрації* : Матеріали XV наук.-практ. семінару, м. Київ, 17 верес. 2020 р. Київ, 2020. С. 144–148. URL: <https://elar.navs.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ab1b2d98-3b8a-4342-9e5f-890e1c1085e7/content#page=144> (дата звернення: 13.09.2025).

26. Ладонько Л. Адміністрування у соціокультурній сфері: Конспект лекцій : навч. посіб. для студ. спец. 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності» ОПП «Менеджмент соціокультурної діяльності». Чернігів : НУЧК, 2023. 152 с. URL: <https://epub.chnpu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9264/1/Адміністрування%20у%20соц%20іокультурній%20сфері.pdf>.

27. Любарець В. В., Літовка-Деменіна С. Г., Родіонова Н. Л. Професійна підготовка майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності в умовах інформаційно-освітнього середовища академічного простору. *Стратегія післядипломної освіти для сталого розвитку*. 2018. С. 189–228. URL: <https://enpuirb.udu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5d4aa476-dcf7-49f8-bb4f-ba6a209dc686/content> (дата звернення: 16.09.2025).

28. Максимовська Н. О., Жолудь О. С. Особливості менеджменту спеціальних подій в сучасному культуротворчому процесі. *Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку* / за ред. проф. Виткалова В.Г. 2023. № 47. С. 158–165. URL: <https://zbirnyky.rshu.edu.ua/index.php/ucpmk/article/download/738/757> (дата звернення: 11.09.2025).

29. Максимовська Н., Поляничко А. Подієвий менеджмент як чинник інноваційного розвитку соціокультурної сфери. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2020. № 3-4(97-98). С. 218–227. URL: <https://doi.org/10.24139/2312-5993/2020.03-04/218-227> (дата звернення: 29.09.2025).

30. Малініна А. Ф. Міжкультурні зв'язки в контексті діяльності іноземних консулів у портовому місті Бердянську. *Міжкультурна комунікація в*

контексті глобалізаційного діалогу: стратегії розвитку. 2022. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-279-4-39> (дата звернення: 05.09.2025).

31. Мамедова В. Культурна релокація в умовах російсько-української війни: ідентичність і нові формати культурних практик : автореф. дис. ... канд. культурології. Київ, 2025. 26 с. URL: <https://knukim.edu.ua/wp-content/uploads/2025/05/Mamedova-avtoreferat-na-sajt.pdf>.

32. Манакін В. М. Мова і міжкультурна комунікація : навч. посіб. Київ : Вид. центр "Акад.", 2012. 288 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Shavkun/0039633.pdf> (дата звернення: 06.09.2025).

33. Матвієнко В., Шинкаренко Т. Культурна дипломатія як напрям зовнішньої політики держави. *Культурна дипломатія* : навч. посіб. / ред.: І. Матяш, В. Матвієнко. Київ, 2021. С. 7–20. URL: <https://sshdir.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/ukr.pdf> (дата звернення: 02.09.2025).

34. Матяш С. В., Кузнєцова Л. А. Трансформації соціокультурного простору: мережевий світ та інформаційні практики : монографія. Київ : КНУТД, 2025. 160 с. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/29064/3/Monografi_Matajsch.pdf (дата звернення: 02.09.2025).

35. Менеджмент соціокультурної діяльності як напрям наукового та технологічного знання. Ч. 1. Дидактика, логіка, методологія / О. Ю. Щербина-Яковлева та ін. Суми : Репозитарій СумДУ, 2018. 207 с. URL: https://document.kdu.edu.ua/info_zab/028_172.pdf (дата звернення: 07.09.2025).

36. Музейна педагогіка в науковій освіті : монографія / С. О. Довгий та ін. ; ред. С. О. Довгий. Київ : Нац. центр «МАН України», 2020. 334 с. URL: https://undip.org.ua/wp-content/uploads/2021/07/muz_ped_2020-1.pdf (дата звернення: 03.09.2025).

37. Національна бібліотека України імені Ярослава Мудрого}, {Інформаційний центр з питань культури та мистецтва. *Ресурси, систематизація, втілення: як працює проєктний культурний менеджмент в Україні* (оглядова довідка за матеріалами преси та інтернету за 2019–2021 рр.).

2021. URL: https://nlu.org.ua/storage/files/Infocentr/Tematich_ogliadi/2021/Proect1.pdf (дата звернення: 29.09.2025).

38. Нехай В. Проектний менеджмент у соціокультурній сфері : практикум. Чернігів : НУЧК ім. Т.Г. Шевченка, 2024. 110 с. URL: <https://epub.chnpu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10057/1/Проектний%20менеджмент%20у%20соціокультурній%20сфері%20практикум.pdf> (дата звернення: 12.09.2025).

39. Овсієнко С. Культ досягнень: як досягаторство руйнує нас та що робити. Speka - онлайн-медіа про підприємництво та технології | SPEKA.UA | SPEKA.ua. URL: <https://speka.ua/life/dosyagatorstvo-comu-gonitva-za-uspixom-ne-prinosit-shhastyia-p211or> (дата звернення: 29.09.2025).

40. План відновлення України. Відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua/> (дата звернення: 03.09.2025).

41. Портницька Н.Ф, Атаманська О.А. Порівняльний аналіз структури емоційності підлітків, включених до різних видів музичної діяльності. Український психолого-пед. наук. зб. 2015. № 4. С. 14–18. URL: https://eprints.zu.edu.ua/18599/1/Portnytska_Atamanska.pdf (дата звернення: 29.09.2025).

42. Почепцов Г. Сучасний світ зіткнувся з новою технологією – «множинністю правд». *Незалежний культурологічний часопис <І>*. URL: https://www.ji-magazine.lviv.ua/2016/Pocheptsov_Mnozhynnist_pravd.htm (дата звернення: 06.09.2025).

43. Правовий вимір та охорона національного багатства України / О. О. Кот та ін. Алерта, 2024. 320 с. URL: https://lawmaking.academy/wp-content/uploads/Pravoviy_vimyr_mono_.pdf (дата звернення: 29.09.2025).

44. Про культуру : Закон України від 14.12.2010 № 2778-VI : станом на 30 серп. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text> (дата звернення: 16.09.2025).

45. Про проектний менеджмент у сфері культури розкаже Оксана Дарморіз. Читомо | Культура читання і мистецтво книговидання | Усе про книги | Читомо - портал про культуру читання і мистецтво книговидання. URL: <https://>

chytomo.com/pro-proektnyj-menedzhment-u-sferi-kultury-rozkazhe-oksana-darmoriz (дата звернення: 29.09.2025).

46. Про професійних творчих працівників та творчі спілки : Закон України від 07.10.1997 № 554/97-ВР : станом на 31 берез. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/554/97-вр#Text> (дата звернення: 16.09.2025).

47. Регіональний соціокультурний менеджмент: сучасні виклики і тенденції розвитку / ред.: Л. Белінська, Л. Сирота. Львів : «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2021. 212 с. URL: https://kotusd.pnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/29/2025/02/rehionalnyj-sotsiokulturnyj-menedzhment_suchasni-vyklyky-i-tendentsii_zbirnyk-naukovykh-prats_2021-r.pdf (дата звернення: 07.09.2025).

48. Савельєв Ю. Проблемно-орієнтоване навчання у контексті мультикультурної освіти. *Social Policy and Social Work*. 2004. № 4 (28). С. 1–10. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2836487 (дата звернення: 17.09.2025).

49. Стратегія розвитку культури в Україні до 2030 року: затверджено новий Операційний план на 2025–2027 роки - Український центр культурних досліджень. URL: <https://uccr.org.ua/news/strategiia-rozvytku-kultury-v-ukraini-do-2030-roku-zatverdzheno-novyy-operatsiynnyy-plan-na-2025-2027-roky/> (дата звернення: 29.09.2025).

50. Стратегія Українського культурного фонду 2024-2027 : стратегія. Київ. 43 с. URL: https://ucf.in.ua/storage/docs/07122023/%20УКФ_147db92453a8dd71be4b694e7dba5a55addc5de4.pdf (дата звернення: 14.09.2025).

51. Тодорова О. Інновації в комунікаціях. Інноваційний PR-інструментарій в соціальних комунікаціях сучасного бізнесу. Київ : Інтерконтиненталь-Україна, 2015. 176 с.

52. Тропіна О. М., Мунтян В. А. Адаптація українського соціокультурного менеджменту до вимог воєнного часу. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8014>.

53. Українська правда. Скандальний «Театр на Подолі» офіційно відкрили: Roshen дав 174 мільйони. *Українська правда*. URL:

<https://www.pravda.com.ua/news/2017/10/09/7157736/> (дата звернення: 29.09.2025).

54. Український ін-т нац. пам'яті. Інформаційні матеріали до 10-ої річниці від початку російсько-української війни. URL: <https://num.kharkiv.ua/share/docs/education/vyhovna-robota/InfoMaterialy.pdf> (дата звернення: 14.09.2025).

55. Фалаштинський А. О. Формування мережі культурно-освітніх комплексів профорієнтації молоді в умовах децентралізації. *Архітектурний вісник КНУБА*. 2025. № 33. С. 328–335. URL: <http://av.knuba.edu.ua/article/view/335971/324760> (дата звернення: 16.09.2025).

56. Харламов М., Михлюк Е. До аспектів сучасної української корпоративної культури. Матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. 2024. С. 695–696. URL: <https://er.dduvs.edu.ua/bitstream/123456789/13917/1/331.pdf> (дата звернення: 29.09.2025).

57. Черба В. М. Напрями формування механізмів державно-приватного партнерства в сфері культури. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 7. С. 172–175. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2014/35.pdf (дата звернення: 11.09.2025).

58. Чмутова І., Андрійченко Ж., Довгопола Ю. Еволюція та сучасні тенденції розвитку технологій управління фінансово-економічними процесами. *Економіка і суспільство*. 2017. № 11. С. 323–329. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/53.pdf (дата звернення: 29.09.2025).

59. Шкурко М. Культурна дипломатія України під час війни. *Україна дипломатична*. 2023. Т. 24. С. 741–749. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001452987> (дата звернення: 11.09.2025); Шпаковська М. П., Виткалов С. В. Соціокультурний потенціал регіону крізь призму креативних форм. *Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку: наук. зб. / за ред. проф. Виткалова В.Г.* Вип. 48. Рівне : РДГУ, 2024. С. 442–449 [571].

60. Що таке фандрейзингова стратегія та навіщо вона потрібна - Єднання. Новини – Єднання. URL: <https://ednannia.ua/en/vse-pro->

fandreizynh/znannia-pro-fandreizynh/12294-shcho-take-fandreizingova-strategiya-ta-navishcho-vona-potribna (дата звернення: 29.09.2025).

61. Як українські музеї вибудовують сервіс. ILF. URL: <https://www.ilf-ua.com/uk/blog/iak-ukrayinski-muzeyi-vibudovuiut-servis/> (дата звернення: 29.09.2025).

62. 33 OKR Statistics for 2025. Mooncamp: The New Standard to Execute Strategy & OKRs. URL: <https://mooncamp.com/blog/okr-statistics> (date of access: 29.09.2025).

63. A systematic review of digital transformation technologies in museum exhibition / J. Li et al. Computers in Human Behavior. 2024. P. 1–30. URL: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2024.108407> (date of access: 11.09.2025).

64. Agile: як гнучкі методи змінюють бізнес | Kyivstar Business Hub. Kyivstar Business Hub – корпоративний блог для бізнесу. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/agile-yak-gnuchki-metodi-zminyuyut-biznes> (дата звернення: 29.09.2025).

65. Agile-лікнеп: що таке agile та кому він підходить. URL: <https://kmbs.ua/ua/article/agile-liknep> (дата звернення: 29.09.2025).

66. Aleksin G. Institutionalizing Ukraine's post-war reconstruction. Three Seas Economic Journal. 2025. Vol. 6, no. 2. P. 9–14. URL: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2025-2-2> (date of access: 29.09.2025).

67. Archives & Museum Informatics: Museums and the Web 2008: Paper: Ellis, D., et al., Agile Methods for Project Management. Archives & Museum Informatics: Consulting, Publishing and Training for Cultural Heritage Professionals. URL: <https://www.archimuse.com/mw2008/papers/jenkins/jenkins.html> (date of access: 29.09.2025).

68. Bhandarker A. Culture and Management in the Americas. IIMB Management Review. 2010. Vol. 22, no. 1-2. P. 58–59. URL: <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2010.04.004> (date of access: 07.09.2025).

69. Bondarets O. Museums: Preserving Heritage, Comprehending Past, Forming Identity. NaUKMA Research Papers. History and Theory of Culture. 2021.

Vol. 4. P. 106–112. URL: <https://doi.org/10.18523/2617-8907.2021.4.106-112> (date of access: 13.09.2025).

70. Boniar S., Tarnovska I., Vlasova V. Priorities for Development of Cultural tourism in Ukraine. Almanac «Culture and Contemporaneity». 2023. No. 1. P. 17–22. URL: <https://doi.org/10.32461/2226-0285.1.2023.286775> (date of access: 14.09.2025).

71. Creative Principles of Cultural Tourism Development in Ukraine / K. Pletsan et al. WSEAS transactions on environment and development. 2022. Vol. 18. P. 1085–1093. URL: <https://doi.org/10.37394/232015.2022.18.103> (date of access: 10.09.2025).

72. Digitalisation for Growth, Integrity and Transparency. Eurasia Foundation. URL: <https://www.eurasia.org/project/digitalisation-for-growth-integrity-and-transparency> (date of access: 29.09.2025).

73. Dyson E. Release 2.0: A design for living in the digital age. New York : Broadway Books, 1997. 307 p. URL: <https://archive.org/details/release20designf00dyso/page/n5/mode/2up> (date of access: 04.09.2025).

74. European Commission. Report from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions on the cultural dimension of sustainable development in EU actions. Brussels, 2022. 30 p. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52022DC0709> (date of access: 29.09.2025).

75. Golovach N. Role of Marketing in Activities of Modern Cultural Institutions. Almanac "Culture and Contemporaneity". 2023. No. 1. URL: <https://doi.org/10.32461/2226-0285.1.2023.286800> (date of access: 29.09.2025).

76. Harding T. Cultural policy research in the Nordic countries: the State of the field. Nordisk kulturpolitisk tidsskrift. 2017. Vol. 20, no. 01-02. P. 8–11. URL: <https://doi.org/10.18261/issn2000-8325-2017-01-02-02> (date of access: 08.09.2025).

77. Hetherington S. Arm's-length funding of the arts as an expression of laissez-faire. International Journal of Cultural Policy. 2015. Vol. 23, no. 4. P. 482–494. URL: <https://doi.org/10.1080/10286632.2015.1068766> (date of access: 08.09.2025).

78. Ilyniak S. Decentralization in Ukraine: Reorganizing Core–Periphery Relations?. *Urban Planning*. 2024. Vol. 9. P. 1–14. URL: <https://doi.org/10.17645/up.7642> (date of access: 10.09.2025).

79. Ivanenko O. Assessment of the efficiency of corporate culture and diagnostics of its determination by a professional statistician. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*. 2024. No. 224. P. 21–27. URL: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/224-1/3> (date of access: 29.09.2025).

80. Kolodynskyi S. B., Zakharchenko O. V., Kramskyi S. O. Internet marketing infrastructure to support the innovative development of the region. *Economic innovations*. 2022. Vol. 24, no. 3 (84). P. 51–59. URL: [https://doi.org/10.31520/ei.2022.24.3\(84\).51-59](https://doi.org/10.31520/ei.2022.24.3(84).51-59) (date of access: 02.09.2025).

81. Maksymovska N. Culture management as a factor of overcoming social exclusion and alienation: the animation approach. *Culture of Ukraine*. 2022. No. 78. P. 65–72. URL: <https://doi.org/10.31516/2410-5325.078.08> (date of access: 12.09.2025).

82. Mamedova V. Problem of Cultural Relocation in the Conditions of a Full-Scale Russian-Ukrainian War. *NATIONAL ACADEMY OF MANAGERIAL STAFF OF CULTURE AND ARTS HERALD*. 2025. No. 4. URL: <https://doi.org/10.32461/2226-3209.4.2024.322813> (date of access: 29.09.2025).

83. *Managing Cultural Diversity in Asia* / ed. by J. Syed, M. F. Özbilgin. Cheltenham : Edward Elgar Publishing Limited, 2010. URL: https://www.researchgate.net/publication/220028536_Managing_cultural_diversity_in_Asia (date of access: 09.09.2025).

84. Manuel C. *The Rise of the Network Society*. The Atrium, Southern Gate : Blackwell Publishing Limited, 2000. 594 p. URL: https://urb.bme.hu/wp-content/uploads/2014/05/manuel_castells_the_rise_of_the_network_societybookfi-org.compressed.pdf (date of access: 04.09.2025).

85. Mishchenko M. Theoretical and practical aspects of public-private partnership in the field of protection of cultural heritage of Ukraine in modern period.

The Culturology Ideas. 2024. No. 26 (2'2024). P. 125–136. URL: <https://doi.org/10.37627/2311-9489-26-2024-2.125-136> (date of access: 16.09.2025).

86. Moyo L. Broadcasting and Film Industries in Africa: Re-Animating African Cultural Agency. Cultural Policy and Cultural Industries in Africa. Cham, 2024. P. 175–236. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-031-57742-0_6 (date of access: 04.09.2025).

87. Mukha O., Darmoriz O. Competence dimension of cultural management. Visnyk of the Lviv University. 2021. No. 36. P. 116–125. URL: <https://doi.org/10.30970/ppp.2021.36.14> (date of access: 17.09.2025).

88. Museum Definition - International Council of Museums. International Council of Museums. URL: <https://icom.museum/en/resources/standards-guidelines/museum-definition/> (date of access: 29.09.2025).

89. NAMU. Ребрендинг Національного художнього музею України. banda.agency. URL: <https://banda.agency/namu/> (дата звернення: 29.09.2025).

90. OKRs for Nonprofits: What Are Some Examples?. What Matters. URL: <https://www.whatmatters.com/faqs/non-profit-okrs-examples> (date of access: 29.09.2025).

91. Olzacka E. The development of Ukrainian cultural policy in the context of Russian hybrid aggression against Ukraine. International Journal of Cultural Policy. 2023. P. 1–17. URL: <https://doi.org/10.1080/10286632.2023.2187053> (date of access: 09.09.2025).

92. Pavlenko S. The activity of the Japanese consulate in Odesa under the leadership of Shimada Shigeru. Part I. The World of the Orient. 2022. Vol. 2022, no. 2. P. 16–26. URL: <https://doi.org/10.15407/orientw2022.02.016> (date of access: 05.09.2025).

93. Piliuhina K. Crisis management of Kharkiv cultural sphere in the conditions of martial law. Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University Economic Series. 2024. No. 107. P. 86–97. URL: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-107-08> (date of access: 13.09.2025).

94. Roberts S. M., Jones J. P. I. NGOs and the globalization of managerialism: a research framework. *World Development*. 2005. Vol. 33, no. 11. P. 1845–1864. URL: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2005.07.004> (date of access: 29.09.2025).

95. Schmidt B. Here's What Science Says About How Many Hours A Week You Should Work - The List. *The List*. URL: <https://www.thelist.com/816748/heres-what-science-says-about-how-many-hours-a-week-you-should-work/> (date of access: 29.09.2025).

96. Seoane M. V. *Cultura Viva, a Challenge to the Creative Economy Policy Discourse in Brazil*. *Bulletin of Latin American Research*. 2017. Vol. 36, no. 4. P. 424–439. URL: <https://doi.org/10.1111/blar.12637> (date of access: 09.09.2025).

97. Shynkaruk A., Samsoniuk T. Digital readiness in public management of museums. *Public management and digital practices*. 2025. Vol. 4, no. 1. P. 122–132. URL: <https://doi.org/10.31673/2786-7412.2025.016940> (date of access: 11.09.2025).

98. Smith A. D. *National identity*. Reno : University of Nevada Press, 1991. 226 p. URL: <https://archive.org/details/nationalidentity0000smit> (date of access: 05.09.2025).

99. *Socially competent management of corporations in a behavioral economy: Collection of scientific papers / ed. by O. Mikulaš et al.* Podhájska : European Institute of Further Education, 2021. 262 p.

100. Srakar A., Vecco M. Assessing the validity of cultural policy typologies for Central-Eastern European countries. *International Journal of Cultural Policy*. 2021. Vol. 27, no. 2. P. 218–232. URL: <https://doi.org/10.1080/10286632.2021.1873967> (date of access: 08.09.2025).

101. Tokariuk O. *Ukraine's fight for its people: strategies for refugee and diaspora engagement*. Chatham House, 2025. URL: <https://www.chathamhouse.org/2025/02/ukraines-fight-its-people> (date of access: 29.09.2025).

102. *Toward a Transparent, Inclusive, and Accountable Recovery in Ukraine*. GMFUS. URL: <https://www.gmfus.org/news/toward-transparent-inclusive-and-accountable-recovery-ukraine> (date of access: 29.09.2025).

103. Ukraine's anti-corruption reforms are more vital than ever during wartime. Atlantic Council. URL: <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/ukrainealert/ukraines-anti-corruption-reforms-are-more-vital-than-ever-during-wartime/> (date of access: 29.09.2025).

104. Ukrinform. Відновлення культурного сектору України потребує \$10,5 мільярда - ЮНЕСКО. Укрінформ - актуальні новини України та світу. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3967119-vidnovlenna-kulturnogo-sektoru-ukraini-potrebue-105-milarda-unesko.html> (дата звернення: 29.09.2025).

105. UNREFUGEES. Ukraine Emergency: Aid, Statistics and News. URL: <https://www.unrefugees.org/emergencies/ukraine/> (date of access: 01.10.2023).

106. Visitors flow management at Uffizi Gallery in Florence, Italy - PMC. PMC Home. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9334979/> (date of access: 29.09.2025).

107. What is a Lean Culture? How to Build Lasting Lean Operations? - SixSigma.us. SixSigma.us. URL: <https://www.6sigma.us/lean-six-sigma-articles/lean-culture> (date of access: 29.09.2025).

108. What to Do About Ukraine's Brain Drain. Project Syndicate. URL: <https://www.project-syndicate.org/commentary/ukraine-brain-drain-rebuilding-human-capital-by-giacomo-anastasia-and-tito-boeri-2023-11> (date of access: 29.09.2025).

109. Тренбач І., Виткалов С. Інституційні та організаційні інновації у менеджменті соціокультурної діяльності. *Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку*: наук. зб. Вип. 51. Рівне: ФОП «Брегін А.Р.», 2025. С. [с.]. у друці.