

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

Кваліфікаційна робота I (бакалаврського) ступеня вищої освіти

**МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СУЧАСНИХ
РЕАЛІЯХ**

Галузь знань – 02 «Культура і мистецтво»

Спеціальність – 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності»

Виконала: Ольга ЧУГАЛІНСЬКА – здобувачка вищої освіти

I освітнього ступеня «Бакалавр»

Науковий керівник:

**доктор культурології, професор, професор кафедри
івент-індустрій, культурології та музеєзнавства**

Сергій ВИТКАЛОВ

Рівне-2026 рік

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. Теоретико-методологічні основи соціокультурного менеджменту та його кризової адаптації

1.1. Сутнісні характеристики соціокультурної діяльності та функціонал у мирний та кризовий час.....

1.2. Менеджмент СКД в умовах надзвичайних ситуацій та військових конфліктів: міжнародний та український досвід.....

1.3. Культурний фронт та роль медіа у системі національної стійкості

РОЗДІЛ 2. Трансформація культурних практик та управлінських рішень в Україні (2022–2025 рр.)

2.1. Переформатування культурних інституцій та збереження культурної спадщини.....

2.2. Діджиталізація соціокультурної діяльності та зміна змісту культурної продукції (онлайн-проекти, документування війни, арт-терапія, соціокультурна реінтеграція ВПО та ветеранів).....

2.3. Фінансування, фандрайзинг та моделі залучення ресурсів для СКД.....

РОЗДІЛ 3. Роль медіа у менеджменті соціокультурної підтримки суспільства та шляхи її оптимізації

3.1. Ефективність медіа-комунікацій у соціокультурній діяльності (соціальні мережі, кейс-стаді).....

3.2. Медіа як інструмент психологічної та соціальної підтримки населення.....

3.3. Виклики та оптимізація медіа-менеджменту: дезінформація, кібербезпека, післявоєнне відновлення.....

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Соціокультурна діяльність (СКД) є складовою частиною суспільного життя, що спрямована на розвиток культури, збереження національної ідентичності та формування соціальної солідарності. В умовах військових конфліктів та надзвичайних ситуацій функції соціокультурної діяльності трансформуються, набуваючи специфічних ознак, спрямованих на підтримку суспільної стійкості та психологічного здоров'я населення [2, с. 14]. Актуальність дослідження менеджменту соціокультурної діяльності в умовах війни обумовлена потребою системного підходу до організації культурної та комунікаційної роботи, що забезпечує ефективну взаємодію державних інституцій, медіа, громадських організацій та волонтерських ініціатив.

Військові конфлікти завжди накладають особливі вимоги на соціокультурні процеси: від збереження матеріальної та нематеріальної культурної спадщини до створення умов для психологічної підтримки населення та інтеграції внутрішньо переміщених осіб (ВПО) і ветеранів [3; с. 56]. У сучасних умовах український контекст відзначається не лише активними бойовими діями, але й інтенсивною інформаційною війною, що зумовлює високі вимоги до медіа-комунікацій та трансформації культурних практик. Аналіз зарубіжного досвіду показує, що ефективний менеджмент соціокультурної діяльності у кризових умовах базується на інтеграції культурних, освітніх та медіаінструментів для підтримки соціальної стійкості та формування національної ідентичності [4; с. 102].

Актуальність обраної теми зумовлена кількома чинниками. По-перше, воєнний конфлікт в Україні (2022–2025 рр.) радикально вплинув на культурні інституції та формати соціокультурної діяльності, що вимагає нових управлінських підходів та стратегій [20; с. 87]. По-друге, медіа в умовах війни виконують ключову роль у підтримці суспільної стійкості, інформуванні населення, мобілізації ресурсів та протидії дезінформації [6; с. 33]. По-третє, існує необхідність систематизації знань щодо кризового менеджменту соціокультурної діяльності для подальшого наукового аналізу та практичного використання у післявоєнний період.

Метою роботи є комплексний аналіз менеджменту соціокультурної діяльності в умовах війни, визначення трансформації культурних практик та оцінка ролі медіа як інструменту підтримки суспільства. Реалізація цієї мети дозволяє сформулювати науково обґрунтовані рекомендації щодо оптимізації управлінських рішень та медіа-комунікацій у соціокультурній сфері.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати сутність соціокультурної діяльності та її функціонал у мирний і кризовий період.
2. Дослідити світовий досвід і українські реалії менеджменту соціокультурної діяльності в умовах надзвичайних ситуацій і військових конфліктів.
3. Визначити роль культурного фронту і медіа у підтримці національної стійкості.
4. Проаналізувати трансформацію культурних практик та нові формати соціокультурної діяльності в Україні (2022–2025 рр.).
5. Дослідити механізми фінансування та фандрайзингу у сфері соціокультурної діяльності в умовах війни.
6. Оцінити ефективність медіа-комунікацій та розробити пропозиції щодо оптимізації менеджменту соціокультурної діяльності.

Об’єкт дослідження – соціокультурна діяльність в умовах війни (культурні практики, управлінські рішення та медіа-комунікації в Україні).

Предметом дослідження є менеджмент соціокультурної діяльності, трансформація її практик та роль медіа у підтримці суспільства під час військового конфлікту.

Методи дослідження: аналіз та синтез наукової літератури і нормативних документів; компаративний метод для зіставлення світового та українського досвіду; контент-аналіз медіа для оцінки ефективності комунікаційних стратегій; кейсовий аналіз (case study) соціокультурних ініціатив та проєктів; системний підхід, що дозволяє розглядати соціокультурну діяльність як цілісну систему управлінських та комунікаційних процесів.

Результати роботи можуть мати **практичне значення** для:

- державних і громадських інституцій, які здійснюють управління культурними процесами в умовах війни;
- медіа-організацій, що координують інформаційно-просвітницькі кампанії та психологічну підтримку населення;
- розробки стратегій фандрайзингу та мобілізації ресурсів для соціокультурних ініціатив;
- формування науково обґрунтованих рекомендацій щодо трансформації культурних практик у післявоєнний період для працівників галузі.

Таким чином, проведене дослідження забезпечує комплексний підхід до вивчення менеджменту соціокультурної діяльності в умовах війни, інтегруючи теоретичні та практичні аспекти, аналізуючи трансформацію культурних практик та роль медіа у підтримці суспільної стійкості.

Основні аспекти роботи апробовувалися під час навчання на спеціальності 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», а також на науково-практичних конференціях різних рівнів, поданих у Додатку І.

Загальний обсяг бакалаврської роботи складає 49 с., з яких текст та список літератури розміщено на 47 с.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СОЦІОКУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЙОГО КРИЗОВОЇ АДАПТАЦІЇ.

1.1. Сутнісні характеристики соціокультурної діяльності та функціонал у мирний та кризовий час

Соціокультурна діяльність (СКД) є комплексним феноменом сучасного суспільства, що поєднує культурні, освітні, соціальні та інформаційно-комунікаційні процеси. Вона спрямована на забезпечення культурного розвитку населення, формування соціальної згуртованості та підтримку національної ідентичності [23, с. 25; 2, с. 14].

Наукові підходи до визначення СКД різняться залежно від фокусу: одні дослідники акцентують увагу на інституційних аспектах (музеї, бібліотеки, культурні центри), інші – на соціально-адаптивній ролі (волонтерські ініціативи, інтеграція ВПО), треті – на інформаційно-комунікаційних функціях, пов'язаних з медіа та цифровими платформами [3, с. 32; 6, с. 87].

Історично соціокультурна діяльність формувалась як інструмент державної та громадської політики з метою збереження культурної спадщини, розвитку освіти та моральних цінностей населення. У різних країнах СКД розвивалась відповідно до соціальних та політичних умов: у Франції та Німеччині – через централізовану державну підтримку культурних інституцій, у Польщі та Литві – через активне залучення громадських організацій та цифрових платформ [20:12].

Таким чином, СКД є не лише інструментом культурного розвитку, а й механізмом соціальної стабільності та національної стійкості, особливо актуальним у періоди кризових ситуацій, таких як військові конфлікти, природні катастрофи або пандемії [22, с. 33].

Сучасний етап розвитку соціокультурної діяльності характеризується інтенсивною цифровізацією та конвергенцією офлайн і онлайн просторів. Трансформація традиційних культурних інституцій у мультифункціональні хаби дозволяє не лише зберігати спадщину, а й створювати умови для активної самореалізації особистості. Впровадження інноваційних технологій (VR, AR,

інтерактивні експозиції) змінює роль відвідувача з пасивного спостерігача на активного учасника соціокультурного процесу [8, с. 45; 9, с. 112].

Окрему увагу в структурі СКД варто приділити її гуманістичній та терапевтичній функції. В умовах глобальних викликів соціокультурні практики стають дієвим інструментом подолання психологічних травм, соціальної апатії та відчуження. Мистецькі проєкти, арт-терапія та інклюзивні заходи сприяють ресоціалізації вразливих груп населення, забезпечуючи рівний доступ до культурних благ незалежно від фізичних чи соціальних можливостей [10, с. 21; 11, с. 78].

Крім того, соціокультурна діяльність виступає фундаментом для розвитку креативних індустрій, які інтегрують творчий потенціал у реальний сектор економіки. Це створює нові можливості для самозайнятості молоді та стимулює розвиток територіальних громад через культурний туризм та локальні бренди. Таким чином, СКД перетворюється з витратної галузі на ресурсний фактор сталого розвитку регіонів [12, с. 59; 25, с. 104].

Важливим аспектом залишається і міжнародна соціокультурна співпраця, що базується на принципах культурної дипломатії. Спільні міжнародні проєкти та обміни дозволяють популяризувати національну культуру за кордоном, формуючи позитивний імідж держави та зміцнюючи міждержавні зв'язки через "м'яку силу" мистецтва і освіти [44]. Сучасна наука виділяє кілька функцій СКД:

- **Освітньо-виховна функція** – спрямована на підвищення культурної компетентності громадян, формування соціальної та громадянської свідомості. Це реалізується через участь у навчально-освітніх програмах, лекціях, майстер-класах, фестивалях, гуртках та творчих студіях [23, с. 32].

Наприклад, у Польщі широко використовують онлайн-курси та подкасти для залучення молоді до національної культури, що дозволяє поєднувати традиційні та цифрові підходи.

- **Культурно-зберігаюча функція** – передбачає збереження культурної спадщини, підтримку традиційних і сучасних форм мистецтва та нематеріальних практик. Музеї, бібліотеки, архіви та театри виконують ключову роль у реалізації цієї функції, а фестивалі та виставки популяризують культурні цінності [6, с. 87].

- **Соціально інтегруюча функція** – спрямована на взаємодію соціальних груп, розвиток громадських ініціатив, волонтерства та міжгенераційного діалогу. Вона сприяє формуванню соціальної згуртованості, взаємоповаги та колективної відповідальності [30, с. 41].

- **Психологічна та соціальна підтримка** – в умовах кризових ситуацій ця функція стає пріоритетною. Вона реалізується через арт-терапію, культурні майстерні та інтеграційні програми для ВПО та ветеранів, що сприяє формуванню колективної стійкості [3, с. 56; 7, с. 33].

- **Інформаційно-комунікаційна функція** – забезпечує трансляцію культурних цінностей через медіа та цифрові платформи, протидію дезінформації та підтримку патріотичного духу [7, с. 33; 8, с. 102].

У мирний період СКД зосереджується на розвитку культури, освіти та соціальної інтеграції. Основні напрями включають:

- **Збереження культурної спадщини:** діяльність музеїв, бібліотек, архівів, театрів; організація виставок, фестивалів та культурних заходів [2, с. 14; 6, с. 87].

- **Освітньо-просвітницькі програми:** лекції, майстер-класи, культурні курси, подкасти, онлайн-курси [23, с. 32].

- **Соціальна інтеграція:** волонтерські проєкти, культурні центри для дітей та молоді, спрямовані на розвиток громадських ініціатив та міжгенераційного діалогу [30, с. 41].

Таблиця 1 – Основні функції СКД у мирний та кризовий час

ФункціяСКД	Мирний час	Кризовий Час
Освітньо-виховна	Лекції, курси, майстер-класи, фестивалі	Онлайн-лекції, дистанційні програми для ВПО та ветеранів
Культурно-зберігаюча	Музеї, бібліотеки, архіви, виставки	Релокація колекцій, цифрові архіви, мобільні та віртуальні виставки
Соціальна	Волонтерські ініціативи,	Арт-терапія, інтеграційні програми,

ФункціяСКД	Мирний час	Кризовий Час
льно-інтегруюча	культурні центри	психологічна підтримка
Інформаційно-комунікаційна	Медіа та Онлайн платформи для популяризації культури	Соціальні мережі, онлайн-платформи, протидія дезінформації

У період військових конфліктів або надзвичайних ситуацій СКД трансформується, зосереджуючись на наступних завданнях:

- **Збереження культурної спадщини:** релокація музейних колекцій, цифровізація архівів, організація віртуальних виставок. Наприклад, під час російської агресії 2022 р. Національний художній музей України реалізував онлайн-експозиції та цифрові архіви для збереження колекцій [20].

- **Психологічна підтримка та соціальна інтеграція:** арт-терапія, культурні майстерні, дистанційні освітні програми для ВПО і ветеранів [3, с. 56; 22, с. 33].

- **Інформаційно-комунікаційна функція:** медіа, соціальні мережі та онлайн-платформи використовуються для поширення достовірної інформації, підтримки патріотичного духу та протидії дезінформації [22, с. 33; 8, с. 102].

Ці функції підкреслюють важливість інтеграції державних, громадських та медіа-структур для швидкого реагування на виклики та підтримки суспільства.

1.2. Менеджмент соціокультурної діяльності в умовах надзвичайних ситуацій та військових конфліктів: міжнародний та український досвід

Менеджмент соціокультурної діяльності у кризових умовах є комплексною системою організаційних, комунікаційних та ресурсних рішень, спрямованих на збереження культурного потенціалу, підтримку психологічної стабільності населення і інтеграцію соціальних груп у процеси відновлення суспільства [10, с. 22].

Наукова література визначає кризовий менеджмент у сфері СКД як сукупність стратегій та практик, що дозволяють ефективно адаптувати культурні

інституції та ініціативи до умов надзвичайних ситуацій, включаючи воєнні конфлікти, природні катастрофи та пандемії [11, с. 48].

Особливістю кризового менеджменту є одночасне поєднання збереження культурної спадщини, психологічної підтримки населення, та інформаційно-комунікаційної діяльності, що забезпечує не лише виживання культурних структур, а й підтримку соціальної стійкості [12, с. 66].

Ефективність менеджменту в умовах невизначеності безпосередньо залежить від гнучкості організаційних структур та здатності до швидкої реконфігурації ресурсів. У кризові періоди управлінська вертикаль часто поступається місцем мережевим моделям взаємодії, де ключову роль відіграють горизонтальні зв'язки між державними інституціями, волонтерськими секторами та міжнародними фондами. Це дозволяє оперативно реагувати на запити громади, забезпечуючи адресність соціокультурних послуг [13, с. 41; 14, с. 19].

Важливим вектором антикризового управління є цифрова трансформація процесів. Коли фізичний доступ до культурних об'єктів обмежений, менеджмент переорієнтовується на створення віртуальних платформ, онлайн-архівів та інтерактивних освітніх програм. Цифровізація в цьому контексті виступає не лише як засіб трансляції контенту, а й як інструмент моніторингу стану культурної спадщини та координації евакуаційних чи реставраційних заходів [15, с. 102; 24, с. 54]. У міжнародній практиці кризового менеджменту соціокультурної діяльності виділяються декілька ключових стратегій:

1. *Релокація та захист культурних цінностей*

- Під час Другої світової війни у Європі було організовано евакуацію музейних колекцій із зон бойових дій до безпечних місць, що зберегло культурну спадщину [40, с. 30].

- У сучасних конфліктах, наприклад у Сирії (2011–2019 рр.), застосовувалися цифрові архіви та віртуальні виставки, щоб забезпечити доступ до культурного контенту навіть у зоні бойових дій [36, с. 77].

2. *Психологічна підтримка та інтеграція населення*

- У постконфліктних регіонах Балкан (1990–2000 рр.) культурні ініціативи включали арт-терапію та спільні фестивалі для дітей та дорослих, що сприяло соціальній реінтеграції та зниженню міжетнічної напруженості [39, с. 102].

- В Японії після землетрусу 2011 р. Культурні центри та місцеві арт-ініціативи допомагали відновлювати соціальні зв'язки та психологічну стійкість громади [43, с. 58].

3. Інформаційно-комунікаційна стратегія

- Використання медіа та цифрових платформ для швидкого інформування населення та популяризації культурного контенту, як це відбувається у Канаді та Скандинавських країнах під час локальних кризових ситуацій [37, с. 46].

- Соціальні мережі використовуються для мобілізації ресурсів, волонтерів та донорів, що дозволяє ефективно підтримувати культурні та соціальні проєкти в умовах обмеженого фізичного доступу [41, с. 88].

Таблиця 2 – Основні стратегії кризового менеджменту СКД у світовій практиці

Стратегія	Приклади реалізації у світі	Результат
Релокація та цифровізація	Друга світова війна (Європа), Сирія 2011–2019	Збереження культурної спадщини, доступність онлайн-контенту
Психологічна підтримка	Балкани, Японія 2011	Соціальна реінтеграція, зниження психологічного стресу
Інформаційно-комунікаційна	Канада, Скандинавія	Мобілізація ресурсів, протидія дезінформації, підтримка культурних проєктів

В умовах агресії РФ проти України з 2022 р. Українські культурні інституції були змушені адаптуватися до нових викликів, поєднуючи традиційні та інноваційні підходи до СКД [20, с. 95; 3, с. 87]. Основні напрями включають:

1. Збереження та релокація культурної спадщини

- Музеї та бібліотеки проводять евакуацію цінних колекцій до безпечних регіонів.

- Активно впроваджується цифровізація: онлайн-експозиції, віртуальні тури, мобільні виставки.

Приклад: Національний художній музей України організував цифрові архіви та віртуальні експозиції під час активних бойових дій [20, с. 95].

2. Психологічна підтримка населення та інтеграція ВПО

- Реалізація арт-терапевтичних програм, культурних майстерень та дистанційних освітніх курсів.

- Культурні центри в регіонах прихистку організовують інтеграційні програми для ВПО та ветеранів.

Приклад: Волонтерські ініціативи та NGO, такі як “Культурний фронт”, надають психологічну підтримку і стимулюють соціальну активність населення [2, с. 87].

3. Інформаційно-комунікаційний менеджмент

- Використання соціальних мереж (Telegram, Instagram, YouTube) для трансляції культурних подій та освітніх програм.

- Протидія дезінформації та поширення достовірної інформації про культурні та соціальні ініціативи.

Приклад: Петренко [22, с. 33] зазначає, що українські медіа активно використовують онлайн-платформи для підтримки патріотичного духу та популяризації культурних проєктів.

Таблиця 3 – Основні напрями кризового менеджменту СКД в Україні (2022–2025 рр.)

Напрямок	Приклади реалізації	Ефект
Збереження культурної спадщини	Релокація музеїв, цифрові архіви, віртуальні виставки	Безперервність культурного процесу, доступність контенту
Психологічна підтримка	Арт-терапія, інтеграційні програми для ВПО та ветеранів	Соціальна згуртованість, зниження тривожності
Інформаційно-комунікаційна	Соцмережі, онлайн-платформи, волонтерські канали	Поширення достовірної інформації, мобілізація ресурсів, культурна активність

Сучасна парадигма менеджменту соціально-культурної діяльності (СКД) зазнає суттєвих трансформацій під впливом глобальних та локальних криз.

Порівняльний аналіз вітчизняних практик із загальносвітовими тенденціями дозволяє виокремити як універсальні алгоритми реагування, так і унікальні адаптивні моделі, що сформувалися в українському соціумі.

Попри відмінності в природі кризових явищ, стратегічні пріоритети культурного менеджменту в Україні та за кордоном мають значні точки дотику. Першочерговим завданням в обох контекстах постає збереження культурної спадщини – як матеріальної, так і нематеріальної, що розглядається як фундамент національної ідентичності. Окрім того, особливого значення набуває соціальна місія культури: вона трансформується в інструмент психологічної підтримки населення, допомагаючи долати колективні травми та стрес. Важливим елементом обох стратегій є побудова ефективної комунікації через медіа, що дозволяє підтримувати зв'язок із аудиторією навіть у періоди фізичної ізоляції [40, с. 30; 20, с. 95].

Водночас український досвід демонструє низку унікальних рис, зумовлених екстремальними умовами сьогодення:

- **Феномен волонтерської активності:** Якщо у світовій практиці менеджмент СКД переважно спирається на професійний сектор, то в Україні межа між професійним управлінням та громадською ініціативою розмилася. Високий рівень волонтерської залученості став рушійною силою, що забезпечує життєдіяльність культури «знизу вгору».

- **Прискорена цифровізація:** В умовах обмеженого або повністю заблокованого фізичного доступу до культурних інституцій, Україна продемонструвала вражаючі темпи диджиталізації. Це не лише створення цифрових архівів, а й поява нових форматів культурного продукту, адаптованих до споживання у віртуальному просторі.

- **Моделі партнерства:** Світова практика традиційно тяжіє до централізованих державних механізмів, де держава виступає головним донором та регулятором. Натомість українська модель базується на гнучкому партнерстві між державним сектором, громадськими організаціями та медіа-спільнотою [8, с. 88]. Така синергія дозволяє швидше акумулювати ресурси та реагувати на виклики, які потребують нестандартних рішень.

Аналіз підтверджує, що сучасний менеджмент СКД у кризових умовах не може бути суто консервативним. Він має базуватися на синтезі класичних інституційних підходів та інноваційних цифрових стратегій. Тільки такий гібридний формат управління дозволяє закладам культури залишатися релевантними та функціональними.

У підсумку, саме адаптація до мінливих умов та готовність до постійної трансформації управлінських моделей є ключовим фактором забезпечення стійкості культурного та соціального середовища в довгостроковій перспективі.

1.3. Концептуалізація культурного фронту та його роль у системі національної стійкості

Термін “культурний фронт” використовується для позначення сукупності стратегій, ініціатив та організаційних практик, спрямованих на збереження та трансляцію культурних цінностей, підтримку національної ідентичності та формування соціальної стійкості у умовах військових конфліктів та кризових ситуацій [21, с. 12].

Культурний фронт охоплює як традиційні культурні інституції (музеї, бібліотеки, театри), так і інноваційні цифрові платформи, громадські ініціативи та медіа-структури. Його функціонування забезпечує інтеграцію культурної, психологічної та інформаційної підтримки населення, що стає ключовим елементом **національної стійкості** [22, с. 45; 6, с. 78].

Ось логічне завершення та розширення вашого тексту про концепцію «культурного фронту», що акцентує увагу на його стратегічному значенні та функціональних особливостях.

Функціонування культурного фронту в сучасному вимірі базується на принципі мережевої самоорганізації, де професійна спільнота митців, менеджерів та волонтерів стає суб'єктом «м'якої сили». Це проявляється у створенні благодійних мистецьких аукціонів, проведенні концертів у бомбосховищах та госпіталях, а також у розробці креативного контенту, що стимулює адаптаційні механізми психіки цивільного населення. Культурний продукт у таких умовах

трансформується з об'єкта естетичного споживання на інструмент соціальної терапії та зцілення колективної травми [22, с. 14; 26, с. 62].

Важливою складовою діяльності на культурному фронті є зовнішній вектор — культурна дипломатія. Просування національного наративу на міжнародній арені через виставки, гастролі та цифрові проєкти дозволяє залучати світову підтримку та деконструювати ворожі пропагандистські міфи. Менеджмент таких ініціатив вимагає особливих компетенцій у сфері стратегічних комунікацій та крос-культурної взаємодії, оскільки культура стає головним майданчиком для боротьби за суб'єктність держави в очах світової спільноти [27, с. 39; 28, с. 115].

На рівні внутрішньої політики культурний фронт забезпечує інклюзивність та соціальну інтеграцію. Особливий акцент робиться на роботі з внутрішньо переміщеними особами та ветеранами, для яких участь у соціокультурних практиках стає шляхом до подолання соціальної ізоляції. Культурні центри та хаби перетворюються на простори «діалогу та безпеки», де через спільну творчу діяльність формується оновлений суспільний договір та бачення післявоєнного майбутнього [29, с. 56; 30, с. 84].

Зрештою, стійкість культурного фронту безпосередньо корелює з інформаційною безпекою. Музеї та архіви, цифровізуючи свої фонди, не лише рятують фізичні артефакти від знищення, а й створюють верифіковану базу історичної пам'яті, яка унеможлиблює фальсифікацію минулого та підкріплює ціннісний фундамент нації в умовах тривалого протистояння [31, с. 120].

Наукова література підкреслює, що культурний фронт у воєнний період виступає не лише як інструмент збереження культурної спадщини, а й як **механізм мобілізації суспільства**, формування патріотичної свідомості та протидії інформаційним загрозам [3, с. 103].

Культурний фронт є багаторівневою системою, що інтегрує різні форми та методи соціокультурної діяльності. Його основні компоненти включають:

1. Інституційно-організаційний компонент

- Музеї, театри, бібліотеки, культурні центри та університетські лабораторії культури.

- Виконують функції збереження та трансляції культурної спадщини, організації освітніх та просвітницьких програм [22, с. 45].

2. Медіа та цифрові платформи

- Соціальні мережі, онлайн-музеї, мобільні додатки та подкасти.
- Забезпечують оперативне донесення культурного контенту, підтримку психологічного стану населення та протидію дезінформації [6, с. 78].

3. Громадський та волонтерський компонент

- Громадські організації, волонтерські ініціативи, мистецькі проєкти та локальні культурні спільноти.
- Активізують соціальну мобілізацію, сприяють соціальній інтеграції ВПО та ветеранів, створюють відчуття солідарності та спільної мети [24, с. 103].

Таблиця 4 – Основні компоненти культурного фронту та їх функції

Компонент	Основні інструменти/структури	Функції
Інституційно-організаційний	Музеї, театри, бібліотеки, культурні центри	Збереження спадщини, культурне просвітництво, освіта
Медіа та цифрові платформи	Соцмережі, онлайн-музеї, мобільні додатки	Поширення інформації, психологічна підтримка, протидія дезінформації
Громадський та волонтерський	NGO, волонтерські проєкти, локальні мистецькі ініціативи	Соціальна інтеграція, патріотична мобілізація, згуртування суспільства

Національна стійкість розглядається як здатність суспільства **зберігати культурну та соціальну цілісність у кризових умовах**, ефективно реагувати на зовнішні загрози та забезпечувати соціальну згуртованість [22, с. 55].

Культурний фронт формує національну стійкість через 3 взаємопов'язані механізми:

Культурна мобілізація

- Через культурні заходи, онлайн-проєкти та просвітницькі кампанії населення залучається до участі у підтримці суспільства і культурних ініціатив.
- Приклад: Всеукраїнські онлайн-виставки та віртуальні тури по музеях під час активних бойових дій 2022–2023 рр. сприяли збереженню національної культурної ідентичності [20, с. 95].

1. *Психологічна стійкість*

- Культурний фронт реалізує програми арт-терапії, дистанційного навчання та інтеграційних майстер-класів для ВПО та ветеранів.

- Це дозволяє знизити рівень тривожності та формувати колективну стійкість населення [3, с. 87; 3, с. 103].

2. *Інформаційна безпека та протидія дезінформації*

- Використання медіа та цифрових платформ для поширення перевіреної інформації про культурні та соціальні ініціативи.

- Забезпечує стабільність інформаційного простору та підтримує довіру до державних і громадських структур [6, с. 78].

Практична реалізація концепції «культурного фронту» в Україні продемонструвала безпрецедентний рівень синергії між державним сектором, креативними індустріями та громадянським суспільством.

В умовах повномасштабного вторгнення соціокультурна діяльність трансформувалася у динамічну екосистему спротиву, де ключовими інструментами захисту національного смислового простору стали такі напрями:

1. *Цифрові проєкти та онлайн-платформи.*

- Віртуальні виставки Національного художнього музею, онлайн-лекції, інтерактивні карти культурної спадщини, що забезпечують безперервний доступ до культури незалежно від безпекової ситуації [15, с. 54].

2. *Волонтерські ініціативи та громадські проєкти*

- NGO “Культурний фронт”, локальні арт-студії для дітей і ветеранів, інтеграційні заходи для ВПО, які виконують функцію соціальної реабілітації та згуртованості громад [20, с. 87].

3. *Медіа та соціальні мережі*

- Telegram-канали, Instagram-проєкти, YouTube-стріми культурних заходів, інформаційні кампанії проти дезінформації, що формують єдиний інформаційно-ціннісний простір [6, с. 78].

4. *Мистецькі заходи у безпечних та альтернативних просторах*

- Проведення концертів, театральних вистав та фестивалів у приміщеннях метрополітену, бомбосховищах та підземних галереях. Такі заходи виконують подвійну роль: гарантують безпеку учасників та трансформують утилітарні захисні споруди на осередки психологічного розвантаження та культурного супротиву [18, с. 112]. Ці механізми разом формують систему культурної, психологічної та інформаційної підтримки суспільства, яка є критичною у збереженні національної ідентичності та стійкості під час воєнних конфліктів.

РОЗДІЛ 2. ТРАНСФОРМАЦІЯ КУЛЬТУРНИХ ПРАКТИК ТА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УКРАЇНІ (2022–2025 РР.)

2.1. Переформатування культурних інституцій та збереження культурної спадщини

Умови повномасштабної війни в Україні з 2022 року зумовили суттєві трансформації у функціонуванні культурних інституцій. Музеї, бібліотеки, театри та інші заклади культури опинилися перед необхідністю швидкої адаптації до нових безпекових, соціальних та організаційних викликів, що включають загрозу фізичного знищення, втрату аудиторії та обмеження доступу до ресурсів [7, с. 18].

У цьому контексті переформатування культурних інституцій виступає як стратегічний напрям менеджменту соціокультурної діяльності, спрямований на забезпечення безперервності культурного процесу, збереження національної спадщини та підтримку соціальної стійкості [1, с. 44].

Процес переформатування охоплює не лише зміну безпекових протоколів, а й докорінний перегляд соціальної місії інституцій. Традиційні заклади культури трансформуються у багатофункціональні «простори стійкості» (resilience hubs), де надання культурних послуг поєднується з волонтерською діяльністю, гуманітарною допомогою та психологічною підтримкою громади. Це дозволяє інституціям залишатися релевантними запитах суспільства навіть у ситуаціях, коли їхня основна експозиційна чи сценічна діяльність тимчасово обмежена [29, с. 31; 26, с. 56].

Ключовим аспектом трансформації менеджменту є превентивне збереження спадщини та цифровізація фондів. Умови війни змусили керівників установ впроваджувати алгоритми екстреної евакуації, створення 3D-моделей об'єктів

архітектури та розгортання хмарних сховищ для цифрових архівів. Такий підхід забезпечує не лише фізичне виживання артефактів, а й можливість їхнього віртуального експонування для внутрішньої та закордонної аудиторії, що є формою культурного спротиву [28, с. 72; 15, с. 104].

Окрім того, переформатування інституцій супроводжується активним мережуванням та децентралізацією. Малі локальні заклади культури (сільські бібліотеки, будинки культури) у відносно безпечних регіонах стають центрами інтеграції ВПО, де через спільні соціокультурні практики відбувається подолання соціального відчуження та зміцнення локальної ідентичності. Менеджмент у цьому контексті переорієнтовується на горизонтальну співпрацю з громадськими організаціями та міжнародними донорами, що забезпечує гнучкість фінансування та стабільність операційної діяльності [10, с. 19; 34, с. 47].

Таким чином, трансформація культурних інституцій в Україні є прикладом адаптивного управління, де криза стає каталізатором інновацій, змушуючи галузь переходити від статичного збереження минулого до активного формування ціннісних орієнтирів майбутнього [12, с. 88].

Переформатування культурних інституцій в умовах війни відбувається за кількома ключовими напрямками:

1. Просторова релокація та безпекова адаптація. Одним із першочергових завдань стало фізичне збереження культурних об'єктів і колекцій. У зв'язку з цим здійснюється:

- евакуація музейних фондів у безпечні регіони;
- створення укриттів для культурних установ;
- обмеження доступу до небезпечних територій [16, с. 73].

Наприклад, низка українських музеїв провели часткову або повну релокацію своїх фондів, що дозволило уникнути втрат унаслідок бойових дій [20, с. 95].

2. Організаційна трансформація діяльності. Культурні інституції змінюють формат роботи, переходячи від традиційної моделі до гнучких управлінських структур:

- скорочення офлайн-заходів;

- впровадження проектного менеджменту;
- активізація співпраці з громадськими організаціями та міжнародними партнерами [29, с. 51].

3. Діджиталізація та розвиток онлайн-форматів. Одним із ключових напрямів стало впровадження цифрових технологій:

- створення віртуальних виставок;
- онлайн-екскурсії та лекції;
- цифрові архіви культурної спадщини [15, с. 64].

Збереження культурної спадщини в умовах воєнного стану набуває стратегічного значення, оскільки виступає фундаментом національної безпеки та ідентичності. Сучасний менеджмент у цій сфері базується на реалізації трьох взаємопов'язаних механізмів, що забезпечують цілісність культурного фонду.

По-перше, першочерговим завданням є фізичний захист культурних об'єктів, який передбачає оперативне укріплення будівель музеїв та пам'яток архітектури, використання спеціалізованих захисних конструкцій, а також розробку та реалізацію планів евакуації експонатів до безпечних зон [28, с. 73].

По-друге, вагомим напрямом адаптації галузі стала цифровізація культурної спадщини. Цей процес включає створення розгалужених електронних каталогів, системне оцифрування архівів та музейних фондів, а також формування відкритих онлайн-баз даних культурних об'єктів [45, с. 64]. Слід підкреслити, що цифровізація виступає не лише як інструмент збереження даних у разі фізичного пошкодження артефактів, але й як дієвий спосіб популяризації національної культури на міжнародному рівні [15, с. 39].

По-третє, критично важливу роль відіграє міжнародна підтримка та співпраця, у межах якої українські культурні інституції активно інтегруються у світовий культурний простір. Це проявляється через залучення цільових грантів, участь у міжнародних програмах збереження спадщини та організацію масштабних виставкових проєктів за кордоном, що дозволяє не лише акумулювати необхідні ресурси, а й зміцнювати суб'єктність України на світовій арені [34, с. 58].

Таким чином, комплексне поєднання фізичного захисту, цифрових технологій та міжнародної солідарності створює стійку модель збереження культурного коду нації в умовах глобальних криз.

Практика останніх років підтверджує високу ефективність впровадження адаптивних моделей управління, які дозволили традиційним культурним інституціям не лише зберегти функціональність, а й значно розширити межі своєї соціальної місії. Гнучкість менеджменту проявилася у здатності оперативно змінювати формати взаємодії з аудиторією залежно від безпекової ситуації та ресурсних можливостей:

- **Музеї:** від фізичного експонування до цифрового збереження. Управлінські стратегії музеїв змістилися у площину тотальної цифровізації та дистанційної присутності. Ключовими напрямками стали створення інтерактивних віртуальних виставок, які дозволяють оглядати колекції навіть в умовах евакуації оригіналів, а також системна робота над оцифруванням фондів для створення глобальних реєстрів спадщини. Це забезпечує безперервність науково-просвітницької діяльності та захист інформації про артефакти від фізичного знищення [20, с. 95].

- **Бібліотеки:** трансформація у цифрові хаби та центри медіаграмотності. Сучасні бібліотеки дедалі частіше функціонують як багатопрофільні інформаційні центри. Менеджмент спрямований на забезпечення віддаленого доступу до ліцензійних електронних ресурсів та організацію масштабних онлайн-освітніх заходів. Особливого значення набула функція підтримки інформаційної грамотності населення, де бібліотекарі виступають навігаторами у боротьбі з дезінформацією та фейками, що є критичним аспектом національної стійкості [15, с. 64].

- **Театри та культурні центри:** соціальна мобілізація та благодійність. Сценічні мистецтва продемонстрували здатність до швидкої реконфігурації творчого процесу. Основними адаптивними механізмами стали впровадження високоякісних онлайн-трансляцій вистав та активне включення інституцій у волонтерський рух. Театри перетворилися на майданчики для проведення масштабних благодійних заходів, спрямовуючи частину доходів на підтримку гуманітарних місій, що сприяє зміцненню зв'язку між митцями та громадою [29, с. 51].

Таблиця 5 – Основні напрями переформатування культурних інституцій

Напря́м	Інструменти реалізації	Результат
Релокація та безпека	Евакуація фондів, укриття	Збереження культурної спадщини
Організаційна трансформація	Проектний менеджмент, партнерство	Гнучкість управління
Діджиталізація	Онлайн-виставки, цифрові архіви	Доступність культурного контенту
Міжнародна співпраця	Гранти, виставки за кордоном	Фінансова підтримка та популяризація культури

Попри високу адаптивність та інноваційність соціокультурної сфери, процес переформатування інституцій у кризовий період супроводжується низкою критичних бар'єрів, що гальмують темпи модернізації галузі. Ефективність менеджменту в таких умовах часто стикається з розривом між стратегічними цілями культурної політики та реальними ресурсними можливостями установ.

Системний аналіз поточної ситуації дозволяє виокремити ключові деструктивні чинники, які потребують першочергового вирішення для забезпечення сталості культурного процесу:

- **Фінансові обмеження** – критична недостатність державного фінансування в умовах переорієнтації бюджетних пріоритетів на потреби оборони [25, с. 58].

- **Технічні бар'єри** – гостра нестача сучасного обладнання та спеціалізованого програмного забезпечення для цифровізації фондів [15, с. 39].

- **Кадрові труднощі** – масовий відтік кваліфікованих фахівців за кордон або в інші сфери діяльності, що призводить до суттєвого зниження інтелектуального та управлінського потенціалу галузі [29, с. 51].

- **Безпекові ризики** – перманентна загроза фізичного руйнування культурних об'єктів, архітектурних пам'яток та музейних колекцій внаслідок бойових дій [16, с. 73]. Ці виклики потребують комплексного підходу та стратегічного планування у сфері культурного менеджменту, включаючи розробку нових моделей фандрейзингу та програм професійної підтримки персоналу.

2.2. Діджиталізація соціокультурної діяльності та зміна змісту культурної продукції (онлайн-проекти, документування війни, арт-терапія, соціокультурна реінтеграція ВПО та ветеранів)

Діджиталізація соціокультурної діяльності постає однією з ключових тенденцій трансформації сучасної культурної сфери, яка набула критичної актуальності в умовах повномасштабної війни в Україні. Впровадження цифрових технологій дозволило не лише забезпечити безперервність культурних процесів у часи фізичних обмежень, а й гарантувати доступність культурного контенту для широких верств населення, сприяючи адаптації суспільства до нових соціальних реалій [15, с. 21]. Паралельно із технологічним оновленням спостерігається глибока трансформація змісту культурної продукції: вона дедалі більше орієнтується на задоволення запитів щодо національної ідентичності, психологічної реабілітації та соціальної інтеграції [2, с. 47]. Таким чином, діджиталізація виступає не просто технічним інструментом, а фундаментальним фактором зміни змістових характеристик соціокультурної діяльності.

У сучасних умовах цифрові технології стали базовою платформою функціонування СКД. Провідним напрямом тут є розвиток онлайн-проектів, що дозволяють культурним інституціям виходити за межі фізичного простору. Впровадження віртуальних виставок, інтерактивних екскурсій, вебінарів та тематичних подкастів забезпечує трансляцію культурних сенсів незалежно від географічного розташування аудиторії, що є критично важливим для мільйонів українців, які опинилися в еміграції або зоні бойових дій [24, с. 64; 32, с. 21].

Особливу роль у цій екосистемі відіграють соціальні мережі (Instagram, YouTube, Telegram), які перетворилися з розважальних ресурсів на потужні канали стратегічної комунікації. Вони забезпечують не лише популяризацію ініціатив, а й швидку мобілізацію волонтерських та фінансових ресурсів, створюючи умови для прямого діалогу між інституцією та громадянином [8, с. 88; 41, с. 59]. Водночас системна робота з цифровими архівами та електронними бібліотеками гарантує збереження національної пам'яті, інтегруючи українську спадщину у глобальний інформаційний простір та захищаючи її від фізичного знищення [15, с. 39; 33, с. 72].

Війна зумовила докорінну зміну тематичного вектору культурної продукції, наділивши її мобілізаційними та меморіальними функціями. На перший план виходить документування війни: створення фото- та відеоархівів, зйомка документалістики та ведення цифрових щоденників очевидців стають основою для формування нового національного наративу [33, с. 66]. Цей контент виконує функцію «живої історії», яка протидіє ворожій дезінформації.

Загальна переорієнтація контенту супроводжується посиленням патріотичної проблематики та акцентом на унікальності українських цінностей. Культурний продукт стає інструментом культурної дипломатії, популяризуючи Україну на міжнародній арені як суб'єкта зі стійкою та самобутньою культурою [2, с. 47]. Крім того, продукція набуває виразної соціальної орієнтації: освітні та психологічні програми інтегруються у мистецькі проекти, надаючи підтримку найбільш вразливим категоріям — ВПО та ветеранам [3, с. 52].

Важливим вектором трансформації СКД є використання мистецьких практик для подолання колективної травми. Арт-терапія, що реалізується через творчі майстерні, музичну терапію та аматорські театри, стає дієвим методом емоційного відновлення та зниження тривожності серед цивільного населення [3, с. 87; 43, с. 41].

Особливе значення має роль культурних центрів у реінтеграції ВПО та ветеранів. Через залучення до спільних культурних заходів та освітніх програм відбувається відновлення зруйнованих соціальних зв'язків, що сприяє згуртованості громад [10, с. 52]. Для ветеранів соціокультурна адаптація після повернення з фронту через участь у мистецьких проєктах стає формою м'якої реабілітації, допомагаючи переосмислити власний досвід та знайти нові ціннісні орієнтири у цивільному житті [4, с. 41].

Таблиця 6 – Основні напрями діджиталізації та трансформації СКД

Напря́м	Інструменти реалізації	Соціально́ний ефект
Онлайн-проєкти	Віртуальні виставки, лекції, подкасти	Безбар'єрність та доступність культури
Документування війни	Фотоархіви, цифрові історії, відеофіксація	Збереження національної пам'яті
Арт-терапія	Творчі хаби, театральні та	Психологічне

	музичні практики	відновлення особистості
Реінтеграція ВПО та ветеранів	Інтеграційні форуми, освітні та арт-проекти	Соціальна адаптація та єдність громади

Розвиток цифрового середовища в соціокультурній сфері виходить за межі простої трансляції контенту, трансформуючись у створення інноваційних культурних екосистем. Сучасний етап діджиталізації характеризується впровадженням інструментів, що забезпечують ефект присутності та глибокого залучення аудиторії, що є критично важливим для збереження культурного зв'язку з громадянами в умовах фізичного роз'єднання.

До ключових напрямів та тез розвитку діджиталізації СКД варто віднести:

- **Впровадження імерсивних технологій (VR та AR):** створення віртуальних реконструкцій зруйнованих пам'яток архітектури та інтерактивних музейних експозицій. Це дозволяє не лише зберігати візуальний образ спадщини, а й надавати користувачам можливість взаємодії з об'єктами у тривимірному просторі, що значно підсилює освітній та емоційний ефект [45, с. 24; 24, с. 15].

- **Використання штучного інтелекту (AI) у соціокультурному проєктуванні:** застосування нейромереж для аналізу великих масивів даних (Big Data) щодо культурних запитів населення, автоматизації перекладу культурного контенту для міжнародної аудиторії та створення персоналізованих рекомендаційних систем у бібліотечній та музейній справах [14, с. 62; 45, с. 44].

- **Гейміфікація соціокультурних практик:** розробка історичних та краєзнавчих мобільних ігор, квестів з доповненою реальністю та освітніх платформ на ігрових рушіях. Такий підхід залучає молодіжну аудиторію та сприяє неформальному засвоєнню знань про національну ідентичність [14, с. 75].

- **Розвиток конвергентних медіа-платформ:** інтеграція різних типів контенту (текст, аудіо, відео, 360-панорами) у межах єдиних цифрових хабів. Це забезпечує комплексний підхід до документування війни та презентації сучасного мистецтва, де глядач сам обирає глибину занурення в тему [5, с. 68].

- **Кроссекторальне партнерство в цифровій мережі:** створення спільних проєктів між державними закладами культури, ІТ-сектором та міжнародними

технологічними гігантами (наприклад, проєкти Google Arts & Culture). Така співпраця забезпечує доступ до потужних серверних ресурсів та глобальне охоплення аудиторії [31, с. 60; 13, с. 31].

Отже, цифрова трансформація соціокультурної діяльності в Україні стає не просто реакцією на кризу, а стратегічним вектором розвитку. Перехід до динамічних цифрових форматів дозволяє українській культурі не лише виживати в умовах війни, а й ставати конкурентоспроможною у світовому креативному просторі, пропонуючи унікальні рішення на перетині традиції та технологій

2.3. Фінансування, фандрайзинг та моделі залучення ресурсів для СКД

Фінансове забезпечення соціокультурної діяльності (СКД) в умовах війни набуває критичного стратегічного значення, оскільки стабільність і сама життєздатність культурних інституцій безпосередньо корелюють із безперервним доступом до ресурсів. У ситуації, коли державні видатки пріоритетно переорієнтовані на сектор оборони та безпеки, традиційна модель бюджетного фінансування культури зазнає суттєвої трансформації. Це актуалізує нагальну необхідність диверсифікації джерел надходжень та впровадження інноваційних фандрайзингових стратегій, здатних компенсувати дефіцит внутрішніх ресурсів [25, с. 19].

Сучасний менеджмент СКД у кризовий період виходить за межі пасивного адміністрування коштів, переходячи до використання складних змішаних моделей фінансування. Такі моделі базуються на синергії державних субвенцій, грантової підтримки міжнародних фондів, приватних інвестицій та громадських ініціатив (краудфандингу). Подібна багаторівнева структура фінансового менеджменту дозволяє забезпечити не лише операційну гнучкість управління, а й високий ступінь адаптивності інституцій до непередбачуваних викликів воєнного часу [9, с. 52].

Трансформація фінансових моделей стимулює заклади культури до переходу від концепції «витратної галузі» до моделі «ресурсного центру», де залучені кошти розглядаються як інвестиції в соціальний капітал та національну стійкість. Важливим аспектом цього процесу стає професіоналізація фандрейзингової діяльності, що передбачає системну роботу з донорами, розробку цільових

проектних пропозицій та прозору звітність, що зміцнює довіру як внутрішніх, так і зовнішніх інвесторів до соціокультурного сектору [13, с. 34; 19, с. 11].

Трансформація фінансової архітектури СКД у кризовий період призвела до формування багатоканальної системи надходжень. У сучасних умовах можна виокремити кілька стратегічних джерел, кожне з яких виконує специфічну функцію у забезпеченні стабільності галузі:

1. Державне фінансування та бюджетна підтримка

- *Бюджетні програми:* базове утримання мережі закладів культури та фінансування захищених статей видатків;
- *Державні інституційні гранти:* конкурсне фінансування через спеціалізовані структури (УКФ), що стимулює якість культурного продукту;
- *Регіональні субвенції:* цільова підтримка соціокультурних ініціатив на рівні територіальних громад [21, с. 61].

Попри жорсткий секвестр бюджету у воєнний період, держава залишається ключовим гарантом інституційної стабільності та базовим суб'єктом захисту національних культурних інтересів.

2. Міжнародні гранти та стратегічне донорство

- *Програми глобальних інституцій:* системна допомога від UNESCO, EU (Creative Europe), USAID та Ради Європи;
- *Екстрені фонди підтримки:* ресурси, спрямовані на термінову евакуацію фондів, цифровізацію та фізичний захист пам'яток;
- *Крос-кордонні партнерства:* спільні проекти з іноземними музеями, театрами та університетами [34, с. 58; 44, с. 74].

Міжнародна підтримка сьогодні перетворилася на основний ресурс для розвитку інновацій і реалізації дороговартісних проектів зі збереження спадщини.

3. Приватний капітал та інвестиції в культуру

- *Корпоративна соціальна відповідальність (CSR):* залучення бізнесу до фінансування локальних арт-об'єктів чи освітніх хабів;

- *Меценатство та патронат*: індивідуальні внески великих підприємців на підтримку конкретних митців чи колекцій;

- *Маркетингові партнерства*: використання культурних подій для просування брендів, що створює взаємовигідну модель співпраці [31, с. 36].

4. Ресурси громадянського суспільства та соціальний капітал

- *Краудфандингові платформи*: збір мікрокоштів на реалізацію нішевих творчих ініціатив (Спільнокошт тощо);

- *Благодійні збори та аукціони*: мобілізація фінансів через продаж творів мистецтва на потреби громади або військові потреби;

- *Волонтерський внесок*: залучення інтелектуального та фізичного ресурсу громади, що дозволяє суттєво оптимізувати витратну частину проєктів [35, с. 28].

Громадські ресурси стають "швидкою допомогою" для культури, демонструючи високий рівень солідарності та суб'єктності нації в умовах загрози ідентичності. У сучасній управлінській парадигмі фандрайзинг розглядається не просто як процес збору коштів, а як цілісна системна діяльність, спрямована на акумуляцію фінансових, матеріальних та інтелектуальних ресурсів для реалізації соціокультурних проєктів [9, с. 52].

Ефективність фандрайзингу в кризових умовах безпосередньо залежить від професійності використання широкого спектру інструментів, що дозволяють закладам культури виходити на нові рівні ресурсної автономії:

1. Проєктний менеджмент та грантові технології

- *Якісна підготовка проєктних пропозицій*: розробка заявок, що відповідають стратегічним цілям донорів;

- *Моніторинг міжнародних конкурсів*: постійна участь у тендерах від глобальних інституцій;

- *Довгострокова співпраця з донорами*: вибудовування системи звітності та прозорості, що підвищує кредит довіри до організації [13, с. 74].

Грантова діяльність стає основним каналом залучення валютних інвестицій для модернізації технічної бази та реалізації інноваційних програм.

2. Краудфандинг як механізм громадської підтримки

- *Використання спеціалізованих платформ:* запуск кампаній на ресурсах типу "Спільнокошт" чи Kickstarter;
- *Комунікаційний менеджмент:* активне залучення широкої аудиторії через соціальні мережі для популяризації ідеї проекту;
- *Пряма підтримка громадою:* мікроінвестування, що демонструє реальну затребуваність соціокультурної ініціативи [35, с. 28].

3. Стратегічне партнерство з бізнес-сектором

- *Корпоративне спонсорство:* фінансування культурних заходів в обмін на репутаційні дивіденди для бізнесу;
- *Ко-брендинг та спільний маркетинг:* реалізація проєктів, де культурний продукт підсилює комерційний бренд і навпаки;
- *Використання експертизи бізнесу:* залучення спеціалістів приватних компаній (ІТ, маркетинг, логістика) як інтелектуального ресурсу [31, с. 36].

4. Фандрайзингові події та івенти

- *Благодійні заходи:* організація концертів, вистав чи творчих вечорів з метою збору цільових коштів;
- *Благодійні аукціони:* реалізація творів мистецтва чи унікальних лотів для підтримку культурних об'єктів;
- *Спеціалізовані фестивалі:* події, що об'єднують культурну програму з масовим фандрейзингом на потреби громади [9, с. 49].

Застосування вищезазначених інструментів дозволяє менеджменту СКД не лише оперативно залучати необхідні ресурси, а й формувати сталу мережу довгострокових партнерських відносин. Це сприяє накопиченню соціального капіталу, зміцнює імідж культурної інституції як надійного партнера і створює фундамент для її розвитку навіть у періоди економічної нестабільності і зовнішніх загроз. У сучасному менеджменті СКД вибір моделі фінансування визначає не лише обсяг доступних коштів, а й стратегічний вектор розвитку інституції. В умовах високої невизначеності управлінці дедалі частіше відходять від мономоделей на

користь гібридних підходів, що дозволяють балансувати між стабільністю та інноваційністю. Кожна з існуючих моделей має специфічні характеристики:

1. Державна (бюджетна) модель. Традиційно базується на прямому фінансуванні за рахунок видатків державного та місцевих бюджетів, а також цільових державних програм.

- *Переваги:* Забезпечує базову інституційну стабільність, гарантує виплату заробітної плати та утримання майнового комплексу.

- *Недоліки:* Висока вразливість до макроекономічних коливань; суттєва обмеженість ресурсів у кризових умовах через секвестр неперіоритетних статей видатків [25, с. 61].

2. Грантова (інституційна) модель. Орієнтована на залучення безповоротної фінансової допомоги від міжнародних урядових і неурядових організацій.

- *Переваги:* Доступ до значних фінансових ресурсів, можливість реалізації дороговартісних технологічних та інноваційних проєктів, інтеграція у світовий культурний контекст.

- *Недоліки:* Проєктна обмеженість у часі, жорстка звітність та високий ступінь залежності від стратегічних пріоритетів донорів [44, с. 74].

3. Партнерська (синергетична) модель. Будується на принципах міжсекторальної взаємодії держави, приватного бізнесу і неурядових організацій.

- *Переваги:* Максимальна диверсифікація ресурсних потоків, висока гнучкість прийняття рішень та спільний розподіл ризиків.

- *Недоліки:* Висока складність координації інтересів різних стейкхолдерів та необхідність тривалого узгодження управлінських процедур [31, с. 36].

4. Громадська (краудфандингова) модель. Передбачає мобілізацію мікропожертв від великої кількості громадян через спеціалізовані онлайн-платформи або прямі збори.

- *Переваги:* Формування лояльної спільноти навколо проєкту, високий рівень соціальної залученості та легітимізація ініціативи в очах суспільства.

- *Недоліки:* Нестабільність та непередбачуваність обсягів фінансування, значні витрати ресурсів на маркетингове просування кампанії [435, с. 28].

Таблиця 7 – Порівняльна характеристика моделей фінансування СКД

Модель фінансування	Пріоритетні джерела ресурсів	Ключові переваги	Основні недоліки
Державна	Бюджетні кошти (загальний та спеціальний фонди)	Гарантована системність та стабільність бази	Жорстка регламентація, дефіцит коштів у кризу
Грантова	Міжнародні фонди (UNESCO, EU), іноземні уряди	Технологічна інноваційність, великі бюджети	Тимчасовий характер, залежність від донорів
Партнерська	Державні субвенції + приватні інвестиції + NGO	Максимальна гнучкість та диверсифікація	Організаційна складність комунікацій
Краудфандингова	Добровільні внески громадян, онлайн-спільноти	Висока соціальна активність та довіра	Висока імовірність недобору коштів

Український досвід останніх років свідчить про формування унікальної системи фінансової стійкості соціокультурної сфери, що базується на екстреному переході від дотаційної моделі до гібридних стратегій залучення ресурсів. У період 2022–2025 рр. менеджмент СКД адаптувався до умов воєнного стану через глибоку диверсифікацію джерел, де державні кошти почали відігравати роль базової інфраструктурної підтримки, тоді як розвиток проєктів перемістився у площину міжнародної та громадської солідарності.

Основними векторами трансформації фінансування у цей період стали:

- **Активізація та системність міжнародної допомоги:** перехід від разових гуманітарних траншів до довгострокових грантових програм від стратегічних партнерів (UNESCO, ALIPH, «Креативна Європа»). Це дозволило залучити понад 50 млн євро лише за лінією ЄС для захисту культурної спадщини та підтримки митців у межах ініціатив типу «Team Europe» [34, с. 58; 44, с. 12].

- **Інституціалізація волонтерських ініціатив:** трансформація стихійного волонтерства у професійні громадські організації (NGO), які стали повноцінними суб'єктами культурного менеджменту. Громадянське суспільство не лише забезпечує збір коштів, а й виступає драйвером соціальної інтеграції та психологічної реабілітації через культуру [35, с. 28; 13, с. 14].

• **Масштабна діджиталізація фандрейзингу:** використання глобальних та національних цифрових платформ (UNITED24, Спільнокошт) для цільового збору коштів на відновлення культурних об'єктів та підтримку армії через мистецькі акції. Цифрові інструменти забезпечили прозорість та можливість залучення мікродонатів у глобальному масштабі [15, с. 72].

• **Інтеграція у міжнародний культурний ринок:** зростання частки співфінансування через закордонні резиденції, виставкові проєкти та гастрольну діяльність, що дозволило українським колективам частково перейти на самоокупність та популяризувати національний наратив [31, с. 39; 34, с. 47].

Важливою тенденцією періоду 2024–2025 рр. стало зростання суб'єктності громадського сектору. Згідно з аналітичними даними, понад 70% українців брали участь у благодійних зборах, що підтверджує перетворення культури на простір суспільної солідарності. Благодійні внески та волонтерська праця стали не просто доповненням до бюджету, а ключовим інструментом збереження культурної ідентичності та підтримки соціальної стійкості в умовах тривалого конфлікту.

Така модель «спільної відповідальності» (держава + донори + громада) є головним здобутком українського культурного менеджменту, що забезпечує життєздатність галузі навіть за умов дефіциту традиційних ресурсів.

РОЗДІЛ 3. РОЛЬ МЕДІА У МЕНЕДЖМЕНТІ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ПІДТРИМКИ СУСПІЛЬСТВА ТА ШЛЯХИ ЇЇ ОПТИМІЗАЦІЇ

3.1. Ефективність медіа-комунікацій у соціокультурній діяльності (соціальні мережі, кейс-стаді).

У сучасних умовах глобальної цифровізації та специфічних воєнних викликів, медіа-комунікації трансформуються у стратегічний інструмент управління соціокультурною діяльністю. Вони перестають бути суто ретрансляторами інформації, натомість стають динамічним середовищем для оперативної взаємодії з аудиторією, інструментом дистрибуції сенсового культурного контенту та потужним механізмом мобілізації суспільства. Це набуває особливої ваги в умовах збройного конфлікту, коли інформаційне поле стає простором боротьби за національну ідентичність [6, с. 23].

Система медіа-комунікацій у сфері СКД сьогодні має гібридний характер: вона гармонійно поєднує можливості традиційних медіа (телебачення, радіо, преса) із потенціалом новітніх цифрових платформ (соціальні мережі, інтерактивні портали, месенджери). Така конвергенція дозволяє не лише формувати цілісний інформаційний простір громади, а й виступати гарантом соціальної стійкості населення через постійну присутність культури у повсякденному цифровому житті особистості [22, с. 41]. При цьому загальна ефективність комунікаційних стратегій визначається їхньою здатністю до реалізації багаторівневих цілей: від базового інформування та залучення нових сегментів аудиторії до формування стійкої суспільної довіри та активної підтримки культурних ініціатив [5, с. 66].

У науковому дискурсі категорія «ефективність медіа-комунікацій» розглядається як багатовимірна система, що інтегрує кількісні показники охоплення із якісними характеристиками впливу на суспільну свідомість. Аналіз теоретичних засад дозволяє виокремити кілька фундаментальних критеріїв оцінювання успішності комунікативного менеджменту:

- **Масштабність охоплення аудиторії.** Даний показник відображає не

лише загальну кількість користувачів, які мали контакт із інформаційним повідомленням, а й інклюзивність контенту. Ефективною вважається комунікація, що забезпечує рівний доступ до культурних смислів для різних соціально-демографічних груп, нівелюючи цифрові та фізичні бар'єри [38, с. 35].

- **Динаміка залученості (engagement).** На відміну від пасивного споживання, залученість фіксує активну реакцію аудиторії (лайки, коментарі, поширення, створення користувацького контенту). Високий рівень залученості свідчить про релевантність культурного продукту внутрішнім запитам громади та її готовність до безпосередньої участі у соціокультурних ініціативах [41, с. 59].

- **Трансформація соціальної поведінки.** Це найбільш вагомий якісний критерій, що демонструє реальний вплив медіа на дії індивіда: від фізичного відвідування заходів та підтримки благодійних зборів до глибинних зрушень у формуванні свідомої громадянської позиції та патріотичних цінностей [5, с. 66].

- **Верифікація та рівень інституційної довіри.** У світі «постправди» та інформаційних маніпуляцій репутація медіа-ресурсу та достовірність трансльованого контенту стають визначальними. Довіра аудиторії до джерела інформації є фундаментом, на якому будується довгострокова лояльність до культурної інституції та її проєктів [22, с. 41].

Таким чином, ефективність медіа-комунікацій у сфері СКД постає як інтегральний результат управлінських рішень, де математична точність охоплення поєднується із глибиною соціокультурного впливу на суспільство.

У сучасній архітектурі соціокультурного менеджменту соціальні мережі трансформувалися у домінантні платформи реалізації проєктів, що зумовлено їхньою здатністю до миттєвої дифузії інформації. В умовах воєнного стану вибір конкретної платформи залежить від специфіки культурного продукту та цільових запитів аудиторії:

- **Instagram як візуально-комунікаційний простір.** Завдяки пріоритету візуального контенту (фоторепортажі, Reels, Stories), ця мережа є найбільш ефективною для популяризації мистецьких ініціатив та виставкових проєктів. Вона дозволяє формувати естетичний образ інституції та забезпечує високий

рівень залученості молодіжного сегмента аудиторії, перетворюючи пасивного глядача на активного учасника соціокультурного процесу [41, с. 59].

- ***Telegram як інструмент оперативного управління та мобілізації.***

Даний месенджер виконує роль каналу екстреного інформування та координації. Його функціонал дозволяє не лише поширювати анонси, а й здійснювати швидку мобілізацію ресурсів та волонтерських спільнот навколо конкретних соціокультурних завдань, що є критично важливим для підтримки життєдіяльності галузі в кризових умовах [8, с. 44].

- ***YouTube як платформа довготривалого контенту та цифрової пам'яті.*** Використання цього ресурсу зосереджене на трансляції складних культурних форм: освітніх лекцій, документальних проєктів та онлайн-трансляцій вистав. YouTube забезпечує тривалий життєвий цикл культурного продукту, перетворюючи кожне відео на елемент цифрового архіву національної спадщини [45, с. 71]. Синергія цих платформ забезпечує безпрецедентну швидкість комунікації та інтерактивність, що робить медіа-менеджмент складовою сучасної СКД.

Ефективність теоретичних моделей менеджменту найкраще простежується через ***аналіз конкретних практичних кейсів***, які демонструють адаптацію українських інституцій до викликів війни:

Кейс 1: Трансформація музейних інституцій у цифровому просторі.

Національні музеї України переорієнтували свою діяльність на створення віртуальних виставок та інтерактивних онлайн-екскурсій. Використання соціальних мереж як основного майданчика для експонування дозволило не лише зберегти існуючу аудиторію в умовах фізичної недоступності фондів, а й значно розширити міжнародний доступ до української спадщини. Результатом став стійкий інтерес іноземної спільноти до українського мистецтва та надійна популяризація культурного коду за кордоном [20, с. 95].

Кейс 2: Мережева активність волонтерських культурних ініціатив.

Громадські організації, використовуючи медіа-інструменти Telegram та Instagram, зуміли вибудувати горизонтальні моделі управління ресурсами. Через запуск фандрейзингових кампаній та організацію благодійних заходів відбулася

масштабна соціокультурна підтримка ВПО та військовослужбовців. Основним результатом цього кейсу є формування високого рівня суспільної довіри до локальних ініціатив та суттєве зростання громадянської активності через культурні практики [9, с. 28].

Кейс 3: Розвиток освітніх та культурних YouTube-платформ.

У період війни спостерігається стрімке зростання попиту на інтелектуальний контент. Поява численних культурних подкастів та онлайн-лекторіїв забезпечила безперервність неформальної освіти. Це сприяло не лише підтримці індивідуального культурного розвитку громадян, а й формуванню колективної інформаційної стійкості проти ворожих наративів, перетворюючи YouTube на інструмент когнітивної безпеки [45, с. 71].

Таблиця 8 – Ефективність соціальних мереж у СКД

Платформа	Основні функції	Переваги	Результат
Instagram	Візуальний контент, популяризація	Висока залученість аудиторії	Розширення аудиторії
Telegram	Інформування, мобілізація	Швидкість поширення інформації	Оперативна комунікація
YouTube	Освітній та культурний контент	Глибина контенту	Формування культурної компетентності

Підсумовуючи аналіз сучасного стану комунікаційних процесів, можна констатувати, що медіа-інструментарій став фундаментом життєздатності соціокультурної сфери в умовах тривалої кризи. Комплексна оцінка впровадження медіа-стратегій дозволяє виділити наступні **ключові результати**, що мають стратегічне значення для менеджменту СКД:

- **Екзистенційна доступність контенту:** подолання фізичних і безпекових бар'єрів шляхом перенесення культурного продукту в цифровий простір, що забезпечує безперервність культурного споживання [5, с. 66].

- **Стимулювання соціальної суб'єктності:** суттєве зростання рівня активності населення, що виражається в переході від пасивного спостерігання до безпосередньої участі у волонтерських та благодійних проєктах [8, с. 44].

• **Консолідація національної ідентичності:** використання медіа-майданчиків для ретрансляції автентичних сенсів, що виступає ефективною протидією зовнішнім інформаційним загрозам.

• **Психоемоційна підтримка:** стабілізація суспільних настроїв через арт-терапевтичний та просвітницький контент, що безпосередньо впливає на психологічну стійкість громади.

Разом із тим, сучасний менеджмент СКД стикається з низкою суттєвих обмежень, які детерміновані специфікою самого медіа-середовища. По-перше, спостерігається явище інформаційного перевантаження, коли через надмірну щільність новинного потоку культурні меседжі втрачають свою помітність. По-друге, існують постійні ризики дезінформації та маніпуляцій, що вимагає від менеджерів культури високого рівня медіаграмотності та постійної верифікації даних [11, с. 41]. По-третє, кліповість мислення сучасної аудиторії призводить до фрагментації уваги, що ускладнює сприйняття складних, довготривалих мистецьких чи освітніх проєктів.

Таким чином, ефективність медіа-комунікацій у СКД залежить від здатності менеджерів балансувати між широким охопленням аудиторії та збереженням глибини змістового наповнення культурного продукту.

3.2. Медіа як інструмент психологічної та соціальної підтримки населення.

У сучасних реаліях воєнного конфлікту функціональне призначення медіа зазнає докорінної трансформації: вони перестають бути суто ретрансляторами новин, натомість перетворюючись на критично важливий інструмент забезпечення психологічної стабільності та соціальної підтримки населення. В умовах перманентного стресу, спричиненого високим рівнем тривожності та екзистенційною невизначеністю, медіа-ресурси стають головним каналом формування емоційної рівноваги і адаптації громадян до кризових обставин [27, с. 27]. Сучасні наукові дослідження визначають медіа як потужний інструмент соціального інжинірингу, здатний моделювати поведінкові реакції та ціннісні орієнтири аудиторії в межах заданих соціокультурних парадигм [41, с. 63]. У цьому

контексті медіа-комунікації виступають невід'ємною складовою соціокультурного менеджменту, що спрямований на збереження ментального здоров'я нації та зміцнення суспільної солідарності в умовах тривалих випробувань.

Ефективний менеджмент соціокультурної підтримки через медіа-канали базується на реалізації кількох фундаментальних психологічних функцій, що в сукупності створюють захисний інформаційний каркас для особистості:

1. Інформаційна стабілізація та подолання когнітивного дисонансу.

Системне надання верифікованої та достовірної інформації є базовим механізмом зниження рівня суспільної невизначеності. Чітке структурування інформаційного потоку дозволяє індивіду повернути суб'єктивне відчуття контролю над ситуацією, що є першочерговим кроком у запобіганні масовій паніці. Достовірність контенту безпосередньо корелює з рівнем довіри до державних та соціальних інституцій, формуючи лояльність аудиторії до управлінських рішень [22, с. 41; 27, с. 27].

2. Емоційна регуляція та компенсаторна підтримка. Медіа-менеджмент у сфері культури орієнтується на створення контенту, що має терапевтичний ефект. Поширення історій успіху, прикладів героїзму та безкорисливої взаємодопомоги сприяє заміщенню негативних станів (страху, відчаю) позитивними емоціями гордості та надії. Це створює ефект «соціального дзеркала», у якому суспільство бачить себе життєздатним та спроможним до подолання труднощів [2, с. 38].

3. Формування індивідуальної та колективної резилієнтності (психологічної стійкості). Медіа стають платформою для масової трансляції практик самодопомоги та адаптаційних стратегій. Популяризація порад фахових психологів, технік заземлення та прикладів раціональної поведінки в екстремальних умовах перетворює медіа-споживання на процес навчання психологічній витривалості. Таким чином, медіа-комунікації виступають інструментом активної адаптації суспільства, допомагаючи кожному громадянину вибудовувати власну систему захисту від травматичного впливу зовнішніх обставин [4, с. 71].

У підсумку, медіа-ресурси у соціокультурному просторі виконують роль психоемоційного регулятора, який через гармонізацію інформаційного середовища забезпечує збереження інтелектуального та волевого потенціалу суспільства в умовах війни.

3.3. Виклики та оптимізація медіа-менеджменту: дезінформація, кібербезпека, післявоєнне відновлення

У сучасних реаліях повномасштабного воєнного конфлікту медіа-менеджмент перетворюється на стратегічний фундамент забезпечення національної стійкості, де інформаційна безпека та соціальна стабільність стають пріоритетними цілями управлінської діяльності. Проте стрімка дифузія цифрових технологій принесла не лише інноваційні можливості для соціокультурної комунікації, а й породила комплекс екзистенційних викликів. Системна дезінформація, цілеспрямовані кіберзагрози та прогресуюча інформаційна втома населення формують агресивне середовище, яке потребує докорінного переосмислення класичних підходів до управління медіа-процесами [22, с. 41; 5, с. 66].

Ефективність сучасного медіа-менеджменту в соціокультурній сфері сьогодні визначається не лише швидкістю реакції на поточні загрози, а й здатністю до проактивного моделювання безпекового простору. Це передбачає розробку складних превентивних стратегій, спрямованих на мінімізацію деструктивних впливів та зміцнення когнітивного імунітету аудиторії. Особливої ваги цей аспект набуває у контексті підготовки до післявоєнного відновлення суспільства, де медіа мають стати ключовим інструментом реінтеграції деокупованих територій, подолання соціальних розколів та загоєння колективних травм [6, с. 23].

Таким чином, оптимізація медіа-комунікацій у межах соціокультурного менеджменту постає як комплексне завдання, що поєднує в собі технологічну захищеність інфраструктури, змістовну стійкість контенту та етичну відповідальність перед суспільством. Трансформація медіа-менеджменту від реактивної моделі до стратегічно-прогностичної є необхідною умовою для формування сталого соціокультурного середовища, здатного до самовідновлення у посткризовий період [27, с. 27; 29, с. 14].

Дезінформація у період воєнного конфлікту перестає бути лише інформаційною похибкою, перетворюючись на один із найбільш деструктивних чинників, що безпосередньо загрожують соціальній стабільності та девальвують зусилля соціокультурного менеджменту. У межах гібридного протистояння дезінформація використовується як інструмент руйнування смислового поля нації, що потребує від управлінців впровадження багаторівневих систем захисту контенту.

Основні форми та прояви дезінформаційних впливів:

- *Дифузія фейкових наративів:* конструювання та масове вкидання викривлених фактів, спрямованих на дискредитацію культурних та державних інституцій.

- *Маніпулятивне структурування контенту:* використання напівправди та виривання подій із контексту для викривлення об'єктивної реальності.

- *Інформаційно-психологічні операції (ІПСО):* комплексні стратегічні заходи, що мають на меті деморалізацію суспільства через експлуатацію вразливих тем — втрат, економічних труднощів чи соціальних розколів [5, с. 66].

Наслідки дезінформації мають кумулятивний характер: від стрімкого зниження інституційної довіри до медіа-ресурсів до критичного зростання рівня суспільної тривожності. В кінцевому результаті це призводить до дестабілізації всього соціального середовища, що робить реалізацію соціокультурних проєктів неможливою через апатію або ворожість аудиторії [27, с. 27].

Для мінімізації цих ризиків медіа-менеджмент має орієнтуватися на три напрями: масштабне виховання медіаграмотності серед усіх вікових груп населення, активну інтеграцію фактчекінгових інструментів у щоденну практику редакцій та суттєве посилення етичної та юридичної відповідальності за розповсюдження верифікованого контенту [11, с. 34].

Глибока цифровізація соціокультурної діяльності, яка дозволила галузі вижити в умовах фізичних обмежень, водночас експоненційно підвищила вразливість інституцій перед кіберзагрозами. Кібербезпека нині є не технічним додатком, а елементом загальної безпекової стратегії будь-якої культурної організації.

Класифікація актуальних кіберзагроз:

- *Спрямовані хакерські атаки*: спроби отримання несанкціонованого доступу до управління медіа-ресурсами для розміщення ворожої пропаганди.

- *Компрометація персональних даних*: витік інформації про донорів, волонтерів чи відвідувачів, що несе пряму загрозу безпеці фізичних осіб.

- *Технічна диверсія*: блокування роботи сайтів або повне знищення цифрових архівів, що призводить до безповоротної втрати культурної спадщини [45, с. 51].

Успішна кібератака спричиняє не лише технічну зупинку діяльності, а й тягне за собою глибоку репутаційну кризу. Втрата довіри до безпеки платформи автоматично призводить до обмеження доступу громадян до перевіреної інформації, створюючи вакуум, який швидко заповнюється дезінформацією [22, с. 41].

Ефективний медіа-менеджмент у цьому контексті передбачає перехід до моделі «Zero Trust» (нульової довіри), ***що включає***:

- *Технологічне переоснащення*: впровадження криптографічного захисту та систем багаторівневої автентифікації.

- *Інституційну стійкість*: обов'язкове резервне копіювання (бэкап) усіх цифрових фондів на захищені хмарні сервери та фізичні носії.

- *Людський фактор*: регулярне навчання персоналу гігієні цифрового середовища, оскільки соціальна інженерія залишається найслабшою ланкою в ланцюгу кіберзахисту [45, с. 51; 15, с. 28].

Таким чином, інтеграція протоколів кібербезпеки в загальну систему соціокультурного менеджменту є необхідною умовою для збереження інформаційного суверенітету та сталого розвитку галузі.

Тривале перебування суспільства у стані інтенсивного інформаційного напруження, характерного для воєнного часу, призвело до виникнення стійкого явища інформаційної втоми (information fatigue). Цей стан є серйозним бар'єром для соціокультурного менеджменту, оскільки знижує пропускну здатність комунікаційних каналів, викривляє сприйняття критично важливих повідомлень.

Основні прояви та психологічна динаміка:

- *Редукція уваги:* через надмірну щільність новинного потоку аудиторія втрачає здатність до глибокого аналізу контенту, переходячи до поверхневого сканування заголовків.

- *Емоційна десенсибілізація:* виснаження нервової системи призводить до зниження емпатії та емоційного відгуку на складні соціокультурні теми.

- *Інформаційне уникнення:* як захисна реакція організму виникає свідоме дистанціювання від будь-якого новинного контенту, що створює вакуум у взаємодії інституції з громадянином [2, с. 38].

Прямим наслідком інформаційної втоми є деградація комунікативної ефективності: навіть якісні культурні проєкти ризикують залишитися непоміченими. Це призводить до поступової втрати активної аудиторії та, як наслідок, суттєвого зниження загальної соціальної активності громади [27, с. 27].

Менеджмент СКД має адаптувати контент-стратегії, впроваджуючи принципи «інформаційної гігієни». Ключовими інструментами тут постають: суворе балансування між тривожним та конструктивно-позитивним контентом, впровадження легких інтерактивних форматів (гейміфікація) та максимальна персоналізація повідомлень відповідно до актуальних емоційних потреб різних сегментів аудиторії [4, с. 71].

У контексті підготовки до післявоєнного відновлення, медіа-менеджмент має трансформуватися з інструменту оперативного реагування на стратегічний механізм довгострокової стабілізації соціального середовища. Оптимізація комунікаційних процесів у цей період повинна базуватися на інклюзивності, прозорості та ціннісній орієнтації.

Ключові напрями стратегічної оптимізації:

- *Прогностичне стратегічне планування.*

Формування довгострокових комунікаційних моделей, де культурні та соціальні проєкти виступають не як окремі акції, а як елементи єдиної державної стратегії реінтеграції і загоєння суспільних травм. Це передбачає створення цілісних інформаційних кампаній, що супроводжують кожен етап відновлення [6; с. 23].

- *Масштабний розвиток медіаграмотності.*

Перетворення бібліотек, музеїв та культурних центрів на осередки неформальної освіти, де популяризація критичного мислення та навичок верифікації інформації стає базовою послугою. Це створює надійний імунітет суспільства проти майбутніх інформаційних маніпуляцій [11, с. 34].

- *Технологічна конвергенція та інновації.*

Інтеграція передових цифрових платформ для створення мультимедійного контенту (VR-реконструкції, інтерактивні архіви війни, AI-персоналізація). Використання інновацій дозволяє зробити процес відновлення культури наочним та залучити до нього міжнародну спільноту [32, с. 21].

- *Культурна регенерація та соціокультурна підтримка.*

Медіа-менеджмент має стати рупором національної культури, активно популяризуючи нові мистецькі форми, що народилися під час війни. Реалізація соціокультурних проєктів, спрямованих на підтримку ветеранів та ВПО через медіа-платформи, сприятиме швидкій соціальній адаптації та відновленню згуртованості громад [33, с. 47].

Таким чином, оптимізований медіа-менеджмент постає не лише як засіб трансляції інформації, а як фундамент нової соціальної архітектури України, де культура та комунікація є головними рушіями суспільного оновлення.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження теоретичних та практичних аспектів менеджменту соціокультурної діяльності (СКД) в умовах сучасних викликів дозволяє підтвердити актуальність цієї проблеми та сформулювати цілісну концепцію адаптації галузі культури до кризових реалій та визначити ключові стратегії її подальшого розвитку.

На першому етапі дослідження, у межах аналізу теоретико-методологічних засад обґрунтовано, що сучасна парадигма соціокультурного менеджменту трансформувалася з адміністративно-виконавчої у стратегічно-адаптивну.

Встановлено, що менеджмент СКД сьогодні є не просто процесом розподілу ресурсів, а багатовимірною системою управління соціальними смислами та цінностями. Теоретичний аналіз засвідчив, що в умовах воєнного стану управлінська модель зміщується в бік антикризового менеджменту, де головною функцією інституцій стає не лише надання послуг, а й виконання ролі соціального стабілізатора та захисника національного культурного суверенітету. Саме цей теоретичний фундамент дозволив стверджувати, що життєздатність галузі в часи випробувань залежить від її здатності до гнучкого планування та швидкої зміни пріоритетів.

Логічним продовженням теоретичних напрацювань став аналіз практичних трансформацій, проведений у другому розділі, який підтвердив, що концептуальні моделі адаптивності успішно реалізуються через тотальну діджиталізацію та нові підходи до ресурсного забезпечення. Практика впровадження онлайн-експозицій, віртуальних архівів та цифрових освітніх хабів продемонструвала можливість подолання фізичних бар'єрів безпеки, перетворюючи локальний культурний продукт на елемент глобального цифрового простору. Паралельно з технологізацією відбулася докорінна зміна фінансової архітектури СКД: вимушений відхід від мономоделей державного фінансування призвів до розквіту професійного фандрейзингу. Використання грантової підтримки міжнародних донорів, стратегічного меценатства та краудфандингу довело, що сучасний соціокультурний менеджер має володіти навичками диверсифікації ресурсів та активної взаємодії з волонтерським сектором і бізнесом для забезпечення стійкості галузі.

Завершальним етапом дослідження стало вивчення стратегічної ролі медіа-комунікацій, які виступають головним інструментом реалізації окреслених практичних змін. Встановлено, що у системі сучасного менеджменту СКД медіа перетворилися з каналів інформування на повноцінні платформи соціальної мобілізації та психоемоційної підтримки суспільства. Використання соціальних мереж та мультимедійних форматів дозволяє не лише популяризувати культурні проєкти, а й оперативно акумулювати ресурси та здійснювати моніторинг суспільних запитів. Водночас було виявлено, що ефективність комунікаційного

менеджменту сьогодні прямо залежить від здатності інституцій долати такі виклики, як дезінформація, кіберзагрози та «інформаційна втома» аудиторії. Оптимізація цього процесу потребує впровадження довгострокових стратегій, орієнтованих на медіаграмотність та післявоєнну соціокультурну реінтеграцію суспільства.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що менеджмент соціокультурної діяльності в Україні пройшов шлях від кризового виживання до формування інноваційної моделі «стійкості через культуру». Поєднання міцної теоретичної бази, глибокої діджиталізації, диверсифікованого фінансування та фахових медіа-стратегій створює надійний фундамент для подальшого відновлення. Головним вектором розвитку СКД вбачається посилення ролі культури як інструменту соціальної реабілітації, національної єдності та когнітивної безпеки держави, що дозволить ефективно інтегрувати українську культурну спадщину у світовий соціокультурний контекст.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бондар І. С. Кризовий менеджмент у культурній сфері: теорія та практика. Київ, 2022. 160 с.
2. Бондаренко І. М. Культурний фронт та національна стійкість. Київ, 2022. 140 с.
3. Волошин П.К. Арт-терапія та соціальна підтримка ВПО. Львів, 2022. 95 с.
4. Волошин П. К. Арт-терапія та соціальна підтримка ветеранів. Львів, 2023. 110 с.
5. Гончарук Л. В. Медіа-комунікації у культурній сфері. Київ, 2022. 150 с.
6. Гринь А. М. Медіа та соціокультурні практики: сучасний вимір. Київ, 2021. 170 с.
7. Іваненко Л. О. Культурні інституції в умовах кризи. Київ, 2022. 150 с.
8. Іваненко Р. М. Соціальні мережі як інструмент комунікації. Харків, 2022. 130 с.
9. Іванова Н. П. Фандрайзингові стратегії у культурній сфері. Харків, 2022. 130 с.

10. Ільченко Н. В. Соціокультурна інтеграція ВПО. Харків, 2022. 120 с.
11. Кисельова Н. О. Інформаційна політика та медіа. Львів, 2021. 170 с.
12. Коваленко М. А. Інноваційні стратегії культурних інституцій під час конфліктів. Львів, 2020. 130 с.
13. Коваленко М. А. Фандрайзинг у соціокультурній діяльності. Львів, 2021. 180 с.
14. Козак І. Л. Інновації у соціокультурній діяльності. Львів, 2022. 110 с.
15. Кравець О. І. Діджиталізація культурної сфери в Україні. Київ, 2022. 140 с.
16. Кравченко О. М. Збереження культурної спадщини в умовах війни. Харків, 2022. 120 с.
17. Левченко О. П. Управління соціокультурними ініціативами у надзвичайних ситуаціях. Харків, 2021. 140 с.
18. Литвиненко Д. С. Трансформація культурного контенту в умовах війни. Львів, 2023. 160 с.
19. Мельник Т. С. Соціокультурний менеджмент у період трансформацій. Львів, 2021. 180 с.
20. Національний художній музей України. Звіт про діяльність у кризовий період. Київ, 2023. 120 с.
21. Петренко О. С. Державна політика у сфері культури. Київ, 2020. 140 с.
22. Петренко С. В. Медіа-комунікації у кризових умовах: досвід України. Київ, 2023. 110 с.
23. Рибак О. В. Соціокультурна діяльність у сучасному суспільстві: концепції та підходи. Київ, 2022. 180 с.
24. Руденко О. П. Цифрові платформи у соціокультурній діяльності. Київ, 2021. 130 с.
25. Савчук І. В. Фінансування культурної сфери в умовах трансформацій. Київ, 2022. 150 с.
26. Соловійова Н. В. Інституційні механізми культурної мобілізації. Харків, 2021. 125 с.

27. Стеценко М. А. Культурний менеджмент у мирний час: практика та виклики. Львів, 2021. 200 с.
28. Шевченко Т. М. Культурна спадщина та кризові стратегії її збереження. Львів, 2022. 140 с.
29. Шевчук Н. В. Управління культурними інституціями у кризових умовах. Київ, 2023. 140 с.
30. Янченко І. П. Соціальна інтеграція через культурні ініціативи. Харків, 2020. 150 с.
31. Brown L. Cultural Partnerships and Sponsorship. London, 2019. 200 p.
32. Brown T. Digital Media and Culture. New York, 2020. 200 p.
33. Brown T. War Documentation and Cultural Memory. New York, 2020. 180 p.
34. European Commission. Cultural Funding Programmes. Brussels, 2021.
35. Green M. Crowdfunding for Cultural Projects. New York, 2020. 170 p.
36. Haddad S. Digital Archives and Conflict Zones: Middle East Experience. New York: Springer, 2020. 175 p.
37. Johansson E. Crisis Management of Cultural Institutions in Scandinavia. Stockholm, 2018. 150 p.
38. McQuail D. Mass Communication Theory. London, 2019. 240 p.
39. Petrovic L. Post-Conflict Cultural Initiatives in the Balkans. Belgrade, 2019. 160 p.
40. Roberts J. Cultural Heritage Management in Wartime. London: Routledge, 2018. 210 p.
41. Smith K. Social Media in Cultural Communication. London, 2021. 200 p.
42. Smith K. Social Media in Cultural Crisis Management. Toronto, 2021. 180 p.
43. Tanaka H. Community Arts in Post-Disaster Japan. Tokyo, 2017. 145 p.
44. UNESCO. Culture in Crisis: Policy Guide. Paris, 2022.
45. UNESCO. Digital Transformation of Culture Sector. Paris, 2021.

**Апробаційна база бакалаврського дослідження здобувачки ОС спеціальності
028 «Менеджмент соціокультурної діяльності» Савчук (Лобан) О.М.:**

1. **Савчук О.М. (Лобан)** – здобувачка освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальності 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», РДГУ – Менеджмент освітніх траєкторій та практики стійкості молоді в умовах воєнного стану. Всеукр. наук.-практ. конф., 15 трав. 2026 р., КНУКіМ: Програма. Київ 2026. С. 27.

2. **Чугалінська Ольга** – здобувачка ОС «Бакалавр» спец. 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», РДГУ – Менеджмент художньої експресії як терапія стійкості (Resilience) молоді в умовах воєнних викликів: *Наука. Освіта. Суспільство очима молодих*: XIX всеукр. наук. конф., м. Рівне, 14.05.2026 р.: Програма. Рівне: РДГУ, 2026. С.

3. **Чугалінська Ольга** – здобувачка ОС «Бакалавр» спец. 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», РДГУ – Комунікаційні практики стійкості (Resilience): менеджмент художнього розвитку молоді в умовах воєнного стану: *Інформація, комунікація та управління знаннями у глобалізованому світі*: IX між нар. наук. конф., 21-22.05.2026 р., м. Київ, НБУ ім. В.Вернадського-КНУКіМ: Програма. Київ, 2026. С.

4. **Савчук О.М.** – здобувачка освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальності 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», РДГУ – Арт-терапевтичні та менеджерські практики стійкості: художній розвиток молоді під час війни.

5. **Савчук О.М.** – здобувачка освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальності 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», РДГУ – Арт-практики стійкості (Resilience): менеджмент художнього розвитку молоді в умовах воєнного стану. Молоді музикознавці: XXIII між нар. наук.-творча конф., Київ, КМАМ ім. Р.Глієра, 13.квіт. 2026 р. Київ, 2026. С.

6. **Савчук О.М.** – здобувачка освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальності 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», РДГУ – Використання творчих методик у професійній діяльності майбутніх менеджерів соціокультурної сфери:

Звітна наук. конф. здобувачів в/о, проф.-викл. складу РДГУ. За 2025 р.: Програма. Рівне: РДГУ, 2026. С.

7. **Савчук О.М.** – здобувачка ступеня «Бакалавр», спец. 028 Менеджмент соціокультурної діяльності, РДГУ - Дизайн-терапія як інструмент психологічної реабілітації: досвід впровадження арт-практик у кризових умовах. *Культура і мистецтво в освітньому вимірі: досвід та інновації: II Всеукр. наук.-практ. конф.*

8. **Савчук О.М.** – здобувачка освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальності 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», РДГУ – Художній розвиток молоді в умовах воєнного стану: менеджмент освітніх траєкторій та соціокультурні практики стійкості. *Актуальні проблеми і перспективи розвитку гуманітарних наук в умовах сучасних соціокультурних трансформацій: IV всеукр. наук.-практ. конф., Київ, 26-27 берез. 2026 р. Програма. Київ, 2026. С.*

9. **Савчук О.М.** – здобувачка освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальності 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», РДГУ – Художні аспекти розвитку молоді у час війни: освіта і соціокультурна практика. *Мистецька освіта: методологія, теорія, практика: II міжнар. наук.-практ. конф., 25 берез. 2026 р., Київ, НАКККиМ: Програма. Київ, 2026. С.*

10. **Савчук О.М.** – здобувачка освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальності 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», РДГУ – Імерсивні виміри художньої освіти: менеджмент професійного зростання молоді в умовах цифрової трансформації та соціокультурної нестабільності. *Мистецтво та шляхи його осмислення в дослідженнях молодих науковців: XXII між нар. наук.-творча конф., студ., аспірантів, докторантів. Харків: ХНУМ ім.. І.Котляревського, 24-25 берез. 2026 р.: Програма. Харків, 2026. С.*

11. **Савчук О. (Лобан)** – здобувачка ОС «Бакалавр» спеціальності 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності» РДГУ. – Комунікаційні практики стійкості (Resilience): менеджмент художнього розвитку молоді в умовах воєнного стану. *Інформація, комунікація та управління знаннями в глобалізованому світі: між нар. наук. конф.: Київ, КНУКиМ, 21-22 трав. 2026 р. Програма. Київ, 2026. С.*

12. **Савчук Ольга (Чугалівська)** – здобувачка вищої освіти ОС «Бакалавр» спеціальності 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності» РДГУ — Комунікаційні практики стійкості (Resilience): менеджмент вокально-художнього розвитку молоді в умовах воєнного стану: *Естрадно-вокальне мистецтво: історія, теорія, практика*: IV Всеукр. наук.-практ. конф., 22 трав. 2026 р., м. Ів.-Франківськ: Програма. Ів.-Франківськ, 2026. С.

13. **Савчук О.М.** – здобувачка освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальності 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», РДГУ – Соціокультурні практики стійкості молоді: перформативні виміри художнього розвитку та менеджмент освітніх траєкторій. *Перформативні мистецтва у просторі міжкультурного діалогу: теорія, історія, практика: між нар. наук.-практ. конф.*, С.

14. **Савчук О. (Лобан)** – здобувачка в/о I (бакалаврського) ступеня спец. 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності» РДГУ – Форми презентації індустрії моди країн Близького Сходу. *Світовий культурний простір крізь призму сучасних глобалізацій них, пандемічних викликів та війни*: XVIII між нар. наук.-практ. конф., 17-18 листоп. 2022 р.: Програма. Рівне: РДГУ, 2022. С. 33 [40 с.].

15. **Лобан О.** – здобувачка ОС «Бакалавр» спец. 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», РДГУ – Форми індустрії краси в соціокультурному просторі: інокультурний досвід і специфіка його використання в Україні. *Актуальні проблеми сучасності: молодіжна наука*. КНУКіМ всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів в/о і молодих учених, Київ, 8.11.2024 р. Київ : КНУКіМ, 2024. С.

16. **Лобан О.** – здобувачка ОС «Бакалавр» спец. 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», РДГУ – Індустрія краси в соціокультурному просторі: зміни акцентів. V всеукр.наук.-практ. конф. *Сучасні соціокультурні процеси: філософсько-аксіологічний дискурс*, Полтава : ПНПУ ім. В.Короленка, 12.11.2024 р.: Програма. Полтава, 2024. С.

17. **Лобан О.** – здобувачка ОС «Бакалавр» спец. 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», РДГУ – Форми індустрії краси в соціокультурному просторі: інокультурний досвід. *Феномен культури постглобалізму: повоснні*

світи та культурна демократія, Маріуполь: МДУ, 27.11.2024: Програма. Маріуполь-Київ, 2024. С.

18. **Лобан О.** – здобувачка ОС «Бакалавр» спец. 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», РДГУ – Світові форми індустрії краси в соціокультурному просторі. *Студії з інформаційної науки, соціальних комунікацій та філології в сучасному світі*: міжнар наук-практ конф. Маріуполь (Київ), 24.10.2024 р.: Програма. Київ, 2024. С.

19. **Савчук О.** – здобувачка ОС «Бакалавр» спец. 028 «Менеджмент соціокультурної сфери», РДГУ – Комунікаційні практики стійкості (Resilience): менеджмент художнього розвитку молоді в умовах воєнного стану – Музей і музейний простір для культурної демократії і діалогу: IV Круглий стіл, м. Київ, Маріуполь. держ. ун-т, 19.05.2026 р.: Програма. Київ, 2026. С. 8.