

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2022. № 11.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.44>**

**УДК 336.71**

*O. M. Tropina,*

*к. ю. н., доцент, викладач кафедри менеджменту і права,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2684-4469>*

*V. A. Muntian,*

*студентка 2-го курсу магістратури, освітня програма: менеджмент,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6195-5404>*

## **АДАПТАЦІЯ УКРАЇНСЬКОГО СОЦІОКУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДО ВИМОГ ВОЄННОГО ЧАСУ**

*O. Tropina,*

*PhD in Law, Associate Professor of the Department of Management and Law,  
Dnipro State Agrarian and Economic University*

*V. Muntian,*

*2nd year master`s student, educational program: management,  
Dnipro State Agrarian and Economic University*

## **UKRAINIAN SOCIO-CULTURAL MANAGEMENT ADAPTATION TO WARTIME REQUIREMENTS**

*Метою статті є висвітлення шляхів пристосування установ, що провадять в Україні заходи з соціокультурного менеджменту, до викликів і проблем воєнного часу.*

*Для досягнення поставленої мети в роботі висвітлено сутність соціокультурного менеджменту, визначено особливості соціокультурної діяльності мирного та воєнного часів, проаналізовано досвід роботи конкретних соціокультурних установ приватної та державної власності у подоланні проблем і перепон, що виникли з початком повномасштабного воєнного вторгнення на територію України.*

*Розроблено алгоритм найбільш ефективного кейсу із ризик-менеджменту в умовах воєнного часу для установ соціокультурної спрямованості, який ґрунтується на узагальненому досвіді аналізованого українського підприємства.*

*Наукова новизна даної статті полягає у розробці шляхів подолання воєнної кризи для підприємств соціокультурного характеру шляхом аналізу відповідного досвіду конкретних установ. При цьому напрямом подальших досліджень може бути порівняння описаного кейсу рішень із зарубіжним ризик-менеджментом аналогічних ситуацій, а також контроль та аналіз впровадження кейсу у діяльність окремих установ соціокультурної діяльності.*

*The purpose of the article is to highlight the ways of Ukrainian socio-cultural management institutions adaptation to the challenges and problems of wartime.*

*In order to achieve the goal, the socio-cultural management essence, the socio-cultural activities features of peacetime and wartime, the socio-cultural enterprises experience in overcoming problems and obstacles that arose with the beginning of a full-scale military invasion of the Ukrainian territory are highlighted in the work.*

*Wartime became a real test for all enterprises, and even more so for institutions whose main activity is socio-cultural one. A non-priority industry in peacetime became a financial outsider in wartime. That is why it is important to highlight the individual experience of enterprises, which were deprived of the state*

*authorities' instructions and did not have the correct path at the beginning of the war. There is an algorithm of the risk management most effective cases during wartime conditions was developed for socio-cultural institutions in this work. The algorithm is based on the analyzed and generalized Ukrainian certain enterprises experience.*

*The algorithm will become a reliable guide for studying the history of Ukrainian anti-crisis management, and will also be useful for socio-cultural enterprises that are in a state of struggle with the risks caused by the war. The algorithm development is also useful from a scientific point of view, because the study of the unique Ukrainian experience will become an important component in the process of developing fundamental provisions about the institutions of a socio-cultural nature work specifics.*

*The scientific novelty of this article lies in the development of ways to overcome the war crisis for enterprises of a socio-cultural nature by analyzing the relevant experience of certain public and private institutions. At the same time, the direction of further research can be a comparison of the described case solution with other countries risk management experience in similar situations, as well as control and analysis of case implementation in the individual institutions socio-cultural activities.*

***Ключові слова:*** *соціокультурний менеджмент; ризик-менеджмент; воєнні деструктиви; антикризовий менеджмент; ефективний кейс.*

***Keywords:*** *socio-cultural management; risk management; war destructive; anti-crisis management; effective case.*

**Постановка проблеми.** Початок війни став відчутним тягарем для усіх сфер суспільного життя в Україні, включаючи політичну, економічну, соціальну й культурну. Синергетична природа розвитку соціуму показує, що подібний комплексний вплив може мати нерівномірний та здебільшого хаотичний ефект на подальше існування соціальних категорій, а також сприятиме виникненню нових варіантів ризиків для них.

Воєнний час, будучи справжнім випробуванням для всіх підприємств, а тим більше для установ, основною діяльністю яких є соціально-культурна, став каталізатором економічного краху у галузі перетину соціальної, культурної й управлінської сфер. Це призвело до того, що неперіоритетна у мирний час галузь стала фінансовим аутсайдером і під час воєнного. Саме тому важливо висвітлити індивідуальний досвід підприємств, які на початку війни були позбавлені вказівок державної влади і не мали змоги вийти на правильний шлях. Важливо вчасно досліджувати результати та потенційні наслідки проблем та обмежень воєнного часу в Україні, аби пізніше керуватися виокремленими з досліджень кейсами у складних ситуаціях.

Результати дослідження допоможуть також у ключовому питанні вивчення історії українського антикризового менеджменту. Описані кейси будуть корисними для підприємств соціально-культурної сфери, які перебувають у стані боротьби з ризиками, спричиненими війною. Розробка обраної теми є корисною і з наукової точки зору, оскільки вивчення унікального українського досвіду стане важливою складовою у процесі розробки фундаментальних положень про специфіку роботи інститутів соціокультурного характеру.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Попри те, що пройшло менше за рік з початку повномасштабного вторгнення на територію суверенної України, вітчизняні досліджувачі соціокультурної діяльності та управління нею встигли випустити коло праць, які є дотичними до обраної нами теми. Більшою мірою дослідниками виступали студенти та їхні наукові керівники.

Зокрема, Львівський державний університет внутрішніх справ провів науково-практичну інтернет-конференцію, результатом якої став збірник матеріалів [2], присвячених розробці питання теоретичних і практичних аспектів менеджменту і безпеки в умовах війни. За результатами конференції також була складена резолюція пропозицій для вдосконалення управлінської діяльності в аспекті воєнного часу. ДЗВО «Університет менеджменту освіти» випустив матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції у трьох

томах. У другому томі «Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні» дослідники Боднарчук Т. та Курбет О. [4; с. 99-102] торкалися питання загрози соціогуманітарному розвитку в умовах війни в Україні, а Малімон В. [4; с. 140-143] досліджував український та вітчизняний досвід збереження історико-культурної спадщини під час воєнного часу. Науковець Охріменко М. [4; с. 162-164] ставив за мету описати аспекти охорони культурної спадщини в умовах війни та пост воєнний період в Україні. Також у м. Івано-Франківськ була проведена I Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів», на якій, з-поміж інших, було представлено доповіді про менеджмент в умовах воєнної агресії.

Як бачимо, вітчизняна наука надавала перевагу розгляду цільної категорії менеджменту як сукупності теоретичних положень і практичних умінь під час збройного нападу, подекуди звертаючи увагу на її соціальні аспекти. Натомість досліджень, які б розкривали питання пристосування соціокультурного менеджменту до проблем і викликів війни не було проведено. Водночас варто зазначити, що роботи зарубіжних дослідників більш дотичні до нашої статті.

Наприклад, Роберт Р. Томес [8] присвятив свою роботу вивченню взаємозв'язків соціокультурної сфери та національної безпеки держави, а праця Вієхо-Роуз Д. [12] висвітлює питання управління культурною спадщиною у зв'язку із війною. Доклад Бойлан П. [5], представлений на Міжнародному симпозіумі у музеї Слар Юнг, був присвячений плануванню і готовності музейного керівництва до надзвичайних ситуацій, у тому числі збройних конфліктів. Вчені Хадік Й. [6], О'Кіф Р. [7], Стоун П. [9, 10] та Томан Дж. [11] досліджували проблему захисту культурних цінностей під час воєнного конфлікту.

Отже, зарубіжні дослідники здебільшого розглядали потенційну можливість загрози збройного конфлікту і склали алгоритм дій, якого варто було б дотримувати менеджеру соціокультурної діяльності, аби успішно розв'язати питання збереження і захисту певних культурних формацій. У той

самий час ці науковці не досліджували проблему адаптаційної політики соціокультурного менеджменту, яка б передбачала не тільки захист окремих об'єктів та явищ, але й сприяла б ефективній праці менеджерів безпосередньо під час збройного протистояння.

**Постановка завдання.** Задля досягнення заявленої в роботі мети було виконано наступні завдання:

- уточнено розуміння сутності соціокультурного менеджменту;
- проаналізовано специфіку соціокультурної діяльності мирного та воєнного часів;
- створено алгоритм ефективного кейсу з ризик-менеджменту для діяльності соціокультурних установ в умовах війни.

**Виклад основного матеріалу.** Соціокультурна діяльність являє собою комплекс методів та методик, що контролюють механізм соціального розвитку особи, а також є власне системою суспільного виховання і освіти. Для того, щоб досконало прояснити сутність цього явища, необхідно поглянути на нього ретроспективно, через історичний концепт.

Соціокультурна діяльність завжди була важливим аспектом як народної, так і галузевої педагогіки, маючи прямий вплив на економіко-політичну систему суспільства. Від язичницьких часів до давньослов'янського панування соціокультурна діяльність виявлялася здебільшого у морально-оцінному підході до виховання нащадків, а з X століття була зароджена керівна традиція соціокультурної сфери. Першими її представниками виступають церковні службовці, пізніше – громадські діячі, представники дворянського прошарку і, нарешті, царські особи. Кінець XIX століття позначився створенням особливих соціокультурних установ – Народних будинків. Часи існування СРСР принесли у соціокультурну діяльність на теренах України частки заангажованості, політизованості та ідеологічності, які зникали повільно й неохоче, проте водночас виводили соціокультурну сферу на державний рівень управління. Проте вже у 20-30-х роках XX століття поняття політично заангажованої культурно-виховної роботи з масами трансформується в роботу з

соціокультурного впливу на суспільство. Це дає змогу зробити висновок про те, що когнітивне поле суспільства розширюється достатньо для того, аби розуміти справжнє призначення й ідею соціокультурної діяльності.

Вже як галузь наукових знань соціокультурна діяльність виокремилася із єдності дотичних до неї дисциплін (філософії, соціології, культурології тощо) у другій половині ХХ століття. Її дослідники та популяризатори згодом розширили понятійний простір науки, ввівши до наукового обігу терміни «соціально-культурний менеджмент» (Н. Ярошенко) та «соціально-культурний маркетинг» (В. Новаторов), забезпечивши подальший розвиток цієї галузі.

Активним чинником розвитку соціокультурної діяльності на усіх рівнях управління держави за останні роки стала Революція Гідності, завдяки якій була підписана Угода про асоціацію, що встановила зобов'язання щодо реформ у галузях соціального, а також культурного життя населення України. Після її затвердження активізувалося внесення змін до чинних нормативних документів у сфері культури й туризму задля акцентування уваги на економічній складовій їхнього потенціалу. Революція також стала поштовхом для запуску процесу децентралізації, яка сконцентрувала більшу частину влади в руках локальних громад і забезпечила можливість приймати рішення «на місці». Ще одним важливим фактором розвитку соціокультурної діяльності була пандемія, під час якої було прийнято Закон «Про підтримку культури, креативних індустрій, туризму, малого та середнього бізнесу через карантин, пов'язаний із поширенням COVID-19», а в подальшому – документ «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо державної підтримки культури, туризму та креативних індустрій». Ці рішення забезпечили адекватну діяльність соціокультурних менеджерів та керівників цієї галузі під час невизначеності.

Соціокультурна діяльність позначена певними ознаками комунікативної складової, на розвиток якої складно вплинути з огляду на константну еволюцію засобів і способів спілкування суспільства. Класична схема комунікації вже не є єдиноприйнятною ні в системі трудових відносин, ні у позаробочій системі життя. Процеси комунікації, з-посеред іншого, теж впливають на збереження та

популяризацію культурної спадщини як одного з основних рушіїв розвитку соціокультурного менеджменту.

Менеджмент соціокультурної діяльності використовує певні методи теоретичного менеджменту і відноситься до нього як галузь до сфери. Якщо загальний менеджмент – це комплекс п'яти положень (планування, організація, мотивація, контроль, координація, регулювання), спрямованих на досягнення максимальної ефективності за невизначеності умов та обмеженості ресурсів, то соціокультурний менеджмент – це аналогічний вид діяльності, проте приналежний до сфер культури й соціуму. Соціокультурний менеджмент ґрунтується на системі взаємопов'язаних принципів, які є визначальними для компетентності фахівця цієї галузі. Розглянемо кожен з них окремо, адже наведені нижче принципи, справджуючись у мирний час, виявляли себе як певні константи, запоруки успіху.

*Принцип синкретичності.* Цей принцип означає, що усі знання, застосовувані у галузі, напрацювання фахівців і навички мають враховувати факт тісного зв'язку соціокультурного менеджменту із іншими дисциплінами не тільки в теорії, але й на практиці. Внаслідок цього рішення, прийняті менеджером соціокультурної діяльності, суттєво впливають на розвиток туризму, економіки, освіти, науки та інших сфер суспільства.

*Принцип унікальності.* Він пов'язаний із специфікою явищ, на які здійснюється вплив менеджменту соціокультурної діяльності. Усі такі предмети, явища, подекуди навіть особи є абсолютно унікальними в плані соціального прошарку, індивідуальної ментальності та комунікативної компетенції. Тому рішення, спрямованих на управління ними, категорично не мають бути стандартизованими, навпаки – вони повинні бути специфічними.

*Принцип новизни.* Цей принцип зобов'язує менеджерів соціокультурної діяльності мислити широко і нестандартно для досягнення необхідних цілей. Класичні методи менеджменту допустимі в управлінській діяльності соціокультурного менеджменту, проте не завжди дієві. Постійне самовдосконалення і розвиток слугують більшій ефективності.



*Принцип синхронії.* Він означає, що зв'язки соціуму та культури є логічними й закономірними, тож варто розглядати ці категорії у взаємозв'язку одна з одною. Також необхідно враховувати те, що еволюція суспільства та культурної сфери здійснюються поступово, тому важливо звертати увагу на історичний та догматичний контекст розвитку тих суб'єктів, з якими працює соціокультурний менеджер.

*Принцип стандартизованості.* Незважаючи на індивідуальність об'єктів впливу соціокультурного менеджера, існують усталені правила та твердження для більшості конкретних випадків. Не варто оновлювати підхід тільки заради новизни, потрібно спочатку визначитися із необхідними цілями і у відповідності до них коригувати діяльність менеджера. Іншими словами, не варто вдосконалювати те, що гарно функціонує і не потребує доопрацювання.

*Принцип непередбачуваності.* Цей принцип доводить, що вплив індивіда на соціум і навпаки може бути як позитивним, так і негативним. Необхідно враховувати, провадячи менеджмент соціокультурної діяльності, що погрішності сприйняття комунікативного елемента як серед управлінського сектору і працівників, так і серед стейкхолдерів або бенефіціарів може призвести до катастрофічних наслідків для розвитку культури суспільства.

*Принцип парадоксу.* Соціум – це дуже нестабільне середовище, стан якого важко прогнозувати. Причиною цього є конфлікти інтересів різних прошарків суспільства або груп осіб, сформованих за певною ознакою. Менеджеру соціокультурної діяльності необхідно враховувати те, що його рішення можуть бути позитивно сприйняті однією частиною індивідів, тоді як іншій частині вони будуть не до вподоби. Завдання менеджера у поданій ситуації – дотримуватися «золотої середини», не дозволяти інтересам окремої групи превалювати над зацікавленостями іншої і працювати на благо всього суспільства.

Соціокультурний менеджер послуговується певним набором усталених загальнонаукових методів та методик. Серед них, зокрема, наявні: аналіз і синтез, дедукція та індукція, методи аналогії та моделювання, абстрагування й

конкретизація, а також системний метод. Вони становлять основу для здійснення управлінського впливу менеджера, втім, не розкривають усього спектру його можливостей. Тому менеджерів соціокультурної діяльності доступний перелік методів, представлених у системі класичного менеджменту, наприклад: економічні (ціноутворення, премії, гранти, фінансові привілеї, штрафи, санкції та ін.); адміністративно-нормативні (накази, інструкції, догани тощо); соціально-психологічні (соціально-психологічний клімат, моральне заохочення та ін.). Серед методів інших дисциплін, якими може за потреби послуговуватися менеджер соціокультурної діяльності, наявні: соціологічні (опитування, інтерв'ю, анкетування тощо); математичні (діагностування; кількісні та якісні вимірювання та ін.). Проте, звичайно, найбільш дієвими будуть спеціальні соціокультурні методи менеджменту, основні з яких ми опишемо нижче. Усі ці методи зарекомендували себе дієвими за умов визначеності політико-економічної ситуації в країні.

*Системний нематематичний аналіз.* Цей метод не стосується поняття загальнонаукового «системного аналізу». Він не має вимірювально-кількісних характеристик, проте наразі його використання є основою для практичної діяльності усіх соціокультурних працівників. Метод складається з трьох взаємопов'язаних структурних частин: генетико-еволюційного, діахронічного та структурно-функціонального аналізу. Під першим розуміється врахування аспектів виникнення і формування певної групи індивідів або об'єктів соціокультурного менеджменту, другий приділяє увагу історичній складовій їхнього розвитку. Нарешті, останній враховує особливості композиції або організаційної побудови елементів, на які спрямований соціокультурний вплив.

*Синергетичний метод.* Це метод, що позначає постійне прагнення будь-якої системи до конструктивних зрушень тією ж мірою, що і до деструктивних. Це пов'язано з тим, що під час ускладнення системи, появи у ній нових відгалужень занепадають деякі із застарілих елементів. Тож, використовуючи цей метод, менеджери соціокультурної діяльності можуть глибше розуміти явища самоорганізації порядку структури, прагнення об'єктів їхнього впливу,

прогнозувати зміни у структурній єдності факторів управління системою тощо. Також для менеджерів під час використання описаного методу стає зрозумілим явище соціально-культурного резонансу, який являє собою міметичну діяльність об'єктів управління.

*Когнітивний аналіз.* Соціокультурні менеджери звертаються до цього методу, коли перед ними стоїть задача визначення предметних орієнтирів бенефіціарів. Основу методу складають положення про те, що пізнання є унікальним для кожної особи процесом, тож і сприйняття світу різних стейкхолдерів буде різнитися. Водночас за цим сприйняттям можлива класифікація стейкхолдерів за спільними ознаками.

*Соціокультурне регулювання.* Цей метод є скоріше сукупністю взаємопов'язаних положень про закономірність соціокультурного управління, більшою частиною в плані контролінгу діяльності соціуму під час прийняття певних рішень у цій галузі. До таких положень можна віднести: правила, зумовлені історичним поступом людства; соціальні норми; дидактичні норми; положення соціальної асиміляції. Усі вони направлені на один результат – ефективне пристосування індивіда до соціального середовища шляхом окультурення, освіти та виховання.

Соціокультурна сфера діяльності XXI століття потерпає від некерованого впливу ризиків та криз (процес і наслідки COVID-19; воєнна агресія; економіко-політична криза та ін.). Це призводить до виникнення негативної для суспільства варіації її еволюції, наслідками якої можуть бути, наприклад: цифрова некомпетентність більшості соціальних прошарків; нездатність певних груп осіб засвоювати значно збільшені порівняно із попередніми роками масиви інформації; моральний занепад соціуму; розширення вікна Овертона (переоцінка прийнятних і категоричних явищ соціумом); мовний націоналізм; шаблонність культурних і туристичних категорій; посилений розвиток гедонізму; насильну економізацію культурно-соціального життя особи. Однак при цьому наявні і позитивні чинники розвитку соціокультурного менеджменту, зокрема: розширення міждисциплінарних зв'язків; міжгалузєва

інтервенція; інкорпоративні зв'язки соціально-культурної діяльності із іншими сферами суспільного життя; поява і розвиток принципово нових форм і суб'єктів впливу на соціокультурну діяльність (творчі холдинги, локальні децентралізовані громади, креативні індустрії та ін..).

Введення в Україні воєнного стану висвітлило нові елементи організаційної компетенції менеджерів соціокультурної діяльності. Те, якою була ефективність визначених вище принципів й методів у воєнний час, ми проаналізуємо на прикладі підприємств різних галузей соціокультурної сфери.

Серед таких організацій, зокрема, холдинг емоцій «FEST!» - готельно-ресторанна мережа, яка налічує більш ніж 50 закладів різного типу. Офіс компанії знаходиться у м. Львів, а її засновниками є А. Худо, Ю. Назарук та Д. Герасімов. Із початком війни холдинг зачинив деякі заклади («Мазох», «!FESTrepublic», «Craft Mission»), скоротивши персонал. Були встановлені також часові обмеження для певних закладів. Ми бачимо в цьому наслідування принципу унікальності, що передбачає специфікацію управлінських рішень для кожного конкретного закладу. Дієвим засобом адаптації менеджменту в умовах війни для установи стала диверсифікованість профілю діяльності «FEST!» (ресторанний, готельний, медійний бізнес, легка промисловість тощо). Санаційних заходів керівники холдингу не вживали, знаючи про їхній короткочасовий ефект, проте створили так званий «Фонд вільних і небайдужих», інвестиційна потужність якого перший час застосовувалася для благодійних кампаній, а пізніше була перепрофільована і направлена у донорське русло для підтримки військово-оборонного комплексу України.

Відтак, кейс рішень холдингу «FEST!» включав у себе: скорочення трудового ресурсу; закриття збиткових філіалів; дотримання принципу унікальності в плані реалізації управлінських рішень. Такий кейс був понормованим з огляду на зниження проценту неефективно залучених коштів, проте писані рішення водночас унеможливили в майбутньому додаткову вигоду для холдингу. Неврахування принципів непередбачуваності та парадоксу стали основними каталізаторами таких наслідків.

Розгляд соціокультурних установ був би неповним без організації державної форми власності. Для аналізу було обрано Комунальну установу «Обласний центр національних культур у м. Рені» в Одеській області (КУ «ОЦНК у м. Рені»). Підприємство здійснює регулювання у сферах охорони здоров'я, освіти, культури та інших соціальних сферах, крім обов'язкового соціального страхування. Пріоритетним напрямом діяльності КУ «ОЦНК у м. Рені» виступає культурно-просвітницький напрям, проте серед функцій установи також наявні масово-просвітницька, інформаційно-популяризаторська, науково-дослідна та організаційно-методична. Установа є неприбутковою та фінансується з бюджету, проте може надавати платні послуги в порядку і межах, встановлених чинним законодавством.

Для глибшого дослідження організації, послідовно відображеного нижче, було залучено зовнішнього експерта – культуролога, володаря Обласної премії ім. Р. М. Палецького, директора КУ «ОЦНК у м. Рені» М. Мунтян. Експертові було поставлено перелік питань, що стосувалися практичних аспектів менеджменту соціокультурної діяльності під час війни. На питання про те, як виглядає поточний стан розвитку соціокультурної сфери, експерт відповів, що він «...має позитивні тенденції розвитку», адже *«...за умов державної реструктуризації було збережено майже всю культурну структуру»*. Тим, що дозволяє соціокультурній сфері залишатися *«...на часі в плані культурного та туристичного розвитку»*, на думку М. Мунтян, є інтерактивність та диверсифікованість. Однак директор КУ «ОЦНК у м. Рені» погоджується із тим, що *«...існує поняття "голоду кадрів" (у культурі працюють люди з непрофільною освітою). Не вистачає споживчого попиту – особливо поза адміністративними центрами»*. Серед причин, які не дозволяють таким *«депресивним районам»* розвиватися, експерт назвала такі: воєнна агресія, яка знищує культурну спадщину; загрози екологічної катастрофи; гуманітарна криза; міграція молодого населення без тенденції повернення назад; нестача фінансування; неможливість проведення польових наукових досліджень; енергетична криза; зміна пріоритетів бенефіціарів.

Ми запитали і про те, як експерт оцінює вплив військового конфлікту на соціокультурну сферу України і отримали таку відповідь: «...війна спричинила коло інших проблем: зниження і так невисокого попиту на культурно-туристичні послуги, зупинку проектів цих галузей, моральний занепад населення тощо. З іншої сторони, були розроблені адаптивні заходи для нового часу, підвищилася цифрова компетентність працівників». Тож, задля унаочнення результатів опрацьованих директором КУ «ОЦНК у м. Рені» запитів ми можемо скласти реальну SWOT-матрицю соціокультурного потенціалу України (див. рис. 1):

**Рисунок 1. SWOT-матриця соціокультурного потенціалу України**

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Унікальність регіону в туристичному плані</li> <li>• Децентралізоване управління</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Дорога інфраструктура</li> <li>• Недоліки доступності</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Залучення інвестицій</li> <li>• Створення вакансій</li> <li>• Збереження культурно-туристичних пам'яток</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Брак фінансування</li> <li>• Політично-військова нестабільність</li> <li>• Зміна пріоритетів бенефіціарів</li> </ul>

Організація була змушена стикатися із багатьма проблемами воєнного часу. Зокрема, державою було скорочено фінансування установи, що призвело до скасування премій та відпусток; деякі співробітники установи змушені були мігрувати до найближчих країн; певні співробітники мали оформити простій. Через різку появу внутрішньо переміщених осіб значно збільшився обсяг роботи, який вплинув на психологічний клімат організації. Засобами адаптації до описаних кризових проявів стали: участь у іноземних проектах з метою залучення іноземних інвестицій; реєстрація у міжнародних програмах та залучення сторонніх волонтерів задля зниження робочого навантаження; підвищення цифрової компетенції співробітників (принцип новизни).

**Висновки і перспективи подальших розвідок.** Підсумовуючи усе вищевикладене, варто зробити висновки щодо дієвості основних принципів і специфічних методів менеджменту соціокультурної діяльності під час

невизначеності стану зовнішнього середовища, спричиненої військовим конфліктом. Найбільш ефективними виявилися принципи новизни та унікальності. Перший з них дозволяє менеджерів виробляти нові способи й засоби та управління, прийнятні у певній ситуації, а другий регулює контроль взаємозв'язків наслідків, які викликали рішення керівника із потенційним сприйняттям конкретного стейкхолдера або бенефіціара. Якщо говорити про методи соціокультурного менеджменту, актуальні для воєнного часу, можна виокремити когнітивний аналіз для визначення потреб споживачів соціокультурного ринку, а також метод регулювання.

З іншої сторони, ігнорування базових принципів непередбачуваності та парадоксу стали суттєвою проблемою для аналізованих установ соціокультурного менеджменту. Неврахування першого призвели до відсутності чітко сформульованого плану дій у неконтрольованих умовах, а другого – до неправильного розуміння і визначення попиту споживачів та клієнтів установ. Незважаючи на це, аналізовані організації успішно адаптували свою керівну структуру до діяльності в умовах війни, застосували при цьому, зокрема: фінансові скорочення; іноземні інвестиційні проекти; гуманітарні санації; залучення волонтерської допомоги та ін.

Перспективою подальших досліджень стане порівняння отриманих результатів із досвідом зарубіжного ризик-менеджменту, фінансово-економічний аналіз впровадження найефективніших із визначених нами принципів і методик у вигляді кейсу у діяльність окремих установ соціокультурної діяльності тощо.

## Література

1. Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів: *матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції*. 7-8 квітня 2021 року. Івано-Франківськ, 2021. 165 с. URL: <https://nung.edu.ua/sites/default/files/2021-06/Zbirnyk.pdf>

2. Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти: *матеріали-науково-практичної інтернет-конференції*. 13 травня 2022 року / упоряд. В.С. Бліхар. Львів: ЛьвДУВС, 2022. 348 с. URL: <https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10396/1/15%D0%9C%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B8%D0%BD%20%D0%9E.%D0%9C.%20%D1%81.%2075%20%20%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%2013.05.2022%20%282%29.pdf>

3. Ославський Б. «10 успішних українських брендів» - Брустурів: Дискурсус, 2019. 192 с.

4. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні: *матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах*. 15-28 квітня 2022 року \ ред. колегія: І.О. Дегтярьова, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т.О. Мельник. Т. 2. Київ: ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 246 с. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/730934/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%82%D0%B5%D0%B7\\_%D0%A2%D0%BE%D0%BC%20%D0%86%D0%86.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/730934/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%82%D0%B5%D0%B7_%D0%A2%D0%BE%D0%BC%20%D0%86%D0%86.pdf)

5. Boylan, P. Assessing risk: Museum emergency planning for natural, civil and armed conflict risks. In *Cultural heritage disaster preparedness and response. International symposium proceedings*. Slar Jung Museum, Hyderabad, 23-27 Nov., 2003. URL: <https://collectionstrust.org.uk/wp-content/uploads/2017/01/ICOM-Guide-to-Assessing-Risk-for-Museums-2004.pdf>

6. Hadik, J. Protection of cultural heritage during hostilities. Paris: *Museum International*, 2001. No. 211. P. 65-66. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1111/1468-0033.00328>

7. O'Keefe, R. The protection of cultural property in armed conflict. Cambridge: Cambridge University Press, 2006. URL: <https://books.google.com/books?hl=ru&lr=&id=pVRkeSgMdvGc&oi=fnd&pg=PA202&ots=vae6SiiaLh&sig=IeeSynFZ18iXmzCyUnhqDV5rM-o>



8. Robert R. Tomes. Socio-Cultural Intelligence and National Security. Parameters, 2015. URL: <https://press.armywarcollege.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2909&context=parameters>
9. Stone, P.G. A four-tier approach to the protection of cultural property in the event of armed conflict. *Antiquity*, 2013. P. 166–177. URL: <https://www.cambridge.org/core/journals/antiquity/article/fourtier-approach-to-the-protection-of-cultural-property-in-the-event-of-armed-conflict/E581C8E31F924C87E866AFDD27F7BC3B>
10. Stone, P.G. The challenge of protecting heritage in times of armed conflict. In *News in Conservation*, 2016. URL: [www.iiconservation.org/node/6323](http://www.iiconservation.org/node/6323)
11. Toman, J. The protection of cultural property in the event of armed conflict: Commentary on the Convention for the Protection of Cultural Property in the Event of Armed Conflict and its Protocol, signed on 14 May 1954 in The Hague, and on other instruments of international law concerning such protection. Aldershot: Dartmouth, 1996. URL: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315245812/protection-cultural-property-event-armed-conflict-jiri-toman>
12. Viejo-Rose, D. Cultural Heritage Management and Armed Conflict. In: *Encyclopedia of Global Archaeology*. Springer: Cham, 2018. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-51726-1\\_1816-2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-51726-1_1816-2)

## References

1. Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (2021), *Aktual'ni problemy menedzhmentu v umovakh suchasnykh vyklykiv: materialy I Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*, [Current management problems in the conditions of modern challenges. Materials of the 1st International Scientific and Practical Conference], Ivano Frankivs'k, Ukraine, available at: <https://nung.edu.ua/sites/default/files/2021-06/Zbirnyk.pdf> (Accessed 05 Nov 2022).
2. Blikhar, V.S. (2022), *Menedzhment i bezpeka v umovakh vijny: teoretychni ta prykladni aspekty: materialy naukovo-praktychnoi internet-konferentsii* [Management and security in wartime: theoretical and applied aspects.

Materials of the Scientific and Practical Internet-Conference], Naukovo-praktychna internet-konferentsiia [Scientific and Practical Internet-Conference], L'vDUVS, L'viv, Ukraine, available at: <https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10396/1/15%D0%9C%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%9E.%D0%9C.%20%D1%81.%2075%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%2013.05.2022%D0%282%29.pdf> (Accessed 05 Nov 2022).

3. Oslavs'kyj, B. (2019), *10 uspishnykh ukrains'kykh brendiv* [10 successful Ukrainian brands], Dyskursus, Brusturiv, Ukraine.

4. Mel'nyk, T.O. (2022), *Publichne upravlinnia ta administruvannia v umovakh vijny i v postvoienyj period v Ukraini: materialy Vseukrains'koi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Public management and administration in the conditions of war and in the post-war period in Ukraine. Materials of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference], DZVO «UMO» NAPN Ukrainy, Kyiv, Ukraine, available at:

[https://lib.iitta.gov.ua/730934/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%82%D0%B5%D0%B7\\_%D0%A2%D0%BE%D0%BC%D0%86%D0%86.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/730934/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%82%D0%B5%D0%B7_%D0%A2%D0%BE%D0%BC%D0%86%D0%86.pdf) (Accessed 05 Nov 2022)

5. Boylan, P. (2003), “Assessing risk: Museum emergency planning for natural, civil and armed conflict risks”, Cultural heritage disaster preparedness and response. International symposium proceedings, Slar Jung Museum, Hyderabad, India, available at: <https://collectionstrust.org.uk/wp-content/uploads/2017/01/ICOM-Guide-to-Assessing-Risk-for-Museums-2004.pdf> (Accessed 05 Nov 2022).

6. Hadik, J. (2001), “Protection of cultural heritage during hostilities”, *Museum International*, vol. 53(3), pp. 65-66, available at: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1111/1468-0033.00328> (Accessed 05 Nov 2022).

7. O'Keefe, R. (2006), *The protection of cultural property in armed conflict*, Cambridge University Press, Cambridge, UK, available at: <https://books.google.com/books?hl=ru&lr=&id=pVRkeSgMdvGc&oi=fnd&pg=PA2>

02&ots=vae6SiiaLh&sig=IeeSynFZ18iXmzCyUnhqDV5rM-o (Accessed 05 Nov 2022).

8. Tomes, R. R. (2015), "Socio-Cultural Intelligence and National Security", The US Army War College Quarterly: Parameters, vol. 45, available at: <https://press.armywarcollege.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2909&context=parameters> (Accessed 05 Nov 2022).

9. Stone, P.G. (2013), "A four-tier approach to the protection of cultural property in the event of armed conflict", *Antiquity*, available at: <https://www.cambridge.org/core/journals/antiquity/article/fourtier-approach-to-the-protection-of-cultural-property-in-the-event-of-armed-conflict/E581C8E31F924C87E866AFDD27F7BC3B> (Accessed 05 Nov 2022).

10. Stone, P.G. (2016), "The challenge of protecting heritage in times of armed conflict", *News in Conservation*, available at: [www.iiconservation.org/node/6323](http://www.iiconservation.org/node/6323) (Accessed 05 Nov 2022).

11. Toman, J. (1996), "Commentary on the Convention for the Protection of Cultural Property in the Event of Armed Conflict and its Protocol, signed on 14 May 1954 in The Hague, and on other instruments of international law concerning such protection", *The protection of cultural property in the event of armed conflict*, Dartmouth, Aldershot, UK, available at: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315245812/protection-cultural-property-event-armed-conflict-jiri-toman> (Accessed 05 Nov 2022).

12. Viejo-Rose, D. (2018), "Cultural Heritage Management and Armed Conflict", *Encyclopedia of Global Archaeology*, Cham, Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-51726-1\\_1816-2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-51726-1_1816-2)

*Стаття надійшла до редакції 11.11.2022 р.*