

## ***Розділ IV. МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СТРУКТУРІ КУЛЬТУРИ***

### ***Part IV. MANAGEMENT OF SOCIO-CULTURAL ACTIVITIES IN THE STRUCTURE OF CULTURE***

УДК 005:316.7:008-027.22]:304.4](477) «364» (045)

**МЕНЕДЖМЕНТ КУЛЬТУРИ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНОЇ КУЛЬТУРНОЇ ПОЛІТИКИ**

**Максимовська Наталія Олександрівна** – доктор педагогічних наук, професор,  
Харківська державна академія культури, м. Харків  
<https://orcid.org/0000-0002-3028-5727>  
DOI: <https://doi.org/10.35619/ucpmk.vi45.655>  
[maksimovskayas8@gmail.com](mailto:maksimovskayas8@gmail.com)

Розглянуто проблему формування пріоритетів культурної політики в умовах російської військової агресії в Україні. Презентовано модель оновлення перспективних напрямів розвитку сфери культури у повоєнний час. Визначено взаємозв'язок прикладної культурології та менеджменту культури як засобів реалізації соціокультурної взаємодії. Акцентовано на специфіці цього виду управлінської діяльності, який в режимі реального часу трансформує уявлення про значення культурного спротиву нашої держави та суспільства.

*Ключові слова:* культурна політика, прикладна культурологія, менеджмент культури, культурні практики.

*Актуальність дослідження.* Функціонування та розвиток сфери культури в умовах гострих військово-політичних, соціально-економічних криз, гуманітарних проблем зумовлює потребу дослідження сучасних та повоєнних культурних практик, їх регулювання на основі провідних засад культурної політики. Актуалізується поглиблення розуміння менеджменту культури як механізму втілення культурних сенсів та форматів в умовах нестабільності та необхідності подальшого культуротворення нашої держави та нації. У пошуку запобіжника повторення жорсткої агресії щодо нашої країни продуктивним є забезпечення стійкого та гнучкого інструменту культурного спротиву на основі виваженої культурної політики та створених умов щодо її реалізації. Динамічність сучасної соціокультурної ситуації потребує швидкого реагування на виклики сьогодення, зокрема на локальному, державному, міжнародному рівнях. За цих умов, менеджмент культури має забезпечити трансформаційні процеси через розробку та запровадження проєктів у сфері культури та актуальні культурні практики в режимі реального часу.

*Огляд останніх публікацій.* Культурна політика в Україні досліджувалася Ю. Богуцьким, О. Кравченком, Л. Саракун, Т. Філіною, І. Хлебосоловим, А. Ярошем та ін. Ключовим для розуміння цього явища є бачення наступності між минулим та сучасністю, між традиціями та новаціями. Поділяємо думку Ю. Богуцького стосовно того, що «Історична здатність культури до самовідновлення і самоорганізації підтримує життєздатність окремого суспільства, адже відновлення в цьому контексті означає здатність витримати різні види руйнування й тиску і продовжувати розвиватися після різкої зміни» [1; 9]. Виваженою є позиція Л. Саракун: «Враховуючи сутність феномена культури, її все проникаючий характер, можна стверджувати, що управління культурою у перехідному суспільстві набуває всезростаючого значення в процесі регуляції соціальних відносин, слугуючи визначальним фактором соціокультурного розвитку» [14; 8]. Сучасні тенденції та прогнози висвітлює А. Ярош: «Європейські ідеали та цінності виражаються у визнанні громадянських та політичних прав, що гарантує всім і кожному можливість виявити свою відмінність не лише в духовних, релігійних, політичних або філософських поглядах, але також у способах життя та самовираження» [18; 83]. І. Хлебосолов, досліджуючи теоретико-методологічні засади державного регулювання національного культурного простору, акцентує увагу на здатності культури конструктивно змінювати світ і впливати на національну самоідентифікацію. Автор обстоює думку, що сутність культурної політики як динамічного процесу, що віддзеркалює нерозривний ланцюг культурного, соціального та політичного розвитку суспільства, обумовлена зворотними зв'язками [17; 24]. У контексті задоволення культурних потреб, Т. Філіна зазначає, що «Культурна політика держави є важливою складовою системи забезпечення культурних потреб людини. Культурні інституції, діяльність яких регулює держава, формують соціальну та культурну активність особистості, створюють, транслюють та популяризують культурні продукти» [16; 448]. Додамо, що не тільки держава, але й громадянські спільноти, суспільні осередки є ініціаторами як нових культурних практик, так і пропозицій щодо засад культурного регулювання взаємодії у

повоєнний час. Основою управління соціокультурної сфери, на думку Н. Головач, є «творча праця з метою досягнення більш різноманітного і динамічного культурного життя суспільства та задоволення духовно-культурних потреб людини» [2; 11]. Ця позиція розширює межі усвідомлення трансформацій установ та закладів, що формують засади культурної політики на локальному рівні та висувують пропозиції щодо культурного удосконалення шляхом менеджуровання культуротворення. Дефініція «культурна практика» досліджувалася О. Копієвською, яка слушно визначає її як предметно-практичну діяльність людини/людей, пов'язану зі створенням або поширенням культурних продуктів [7]. Саме тому культурна практика може бути ініційована суб'єктами культуротворчого процесу або інспірована з експертного середовища через пропозиції із задоволення культурних потреб населення. Менеджмент культури та культурні практики напряму пов'язані із науковим напрямом прикладної культурології як галузі культурологічної науки. Н. Петруня-Пилявська визначає прикладну культурологію як конструкт культурології, що вивчає принципи і технології цілеспрямованого управління культурою та орієнтованою на практичне використання фундаментальних знань з метою прогнозування, проектування і регулювання актуальних культурних процесів [13].

Наведені теоретичні позиції стають підґрунтям для подальших наукових узагальнень. Зауважимо, що стан дослідження менеджменту культури в контексті сучасної культурної політики умовно можна розділити на часи до та після початку повномасштабного вторгнення агресора в Україну, а також маємо зважати на те, що в режимі реального часу формуються нові культурні формати. На етапі до 2022 р. пройдено значний етап становлення національної ідентичності, що забезпечувалося функціонуванням культурного середовища (розгалуження законодавства, утворення громадських організацій, декомунізація, позитивні культурні наслідки політичної активності громадян тощо). Нині той надважливий етап, коли ми маємо діяти «тут і зараз», забезпечувати перспективу подальшого розвитку України на культурному фронті.

*Мета статті:* презентувати взаємозв'язок та динаміку функціонування менеджменту культури в контексті прикладної культурології та культурної політики, розкрити тенденції сучасних змін цього виду управлінської діяльності.

*Вклад основного матеріалу.* Серед сучасних досліджень культурної політики як контексту запровадження актуальних культурних практик та менеджменту культури в якості чинника запровадження трансформаційних процесів культуротворення переважає дещо звужене уявлення про культуру. Йдеться про оперування раціональними механізмами створення, тиражування, долучення, збереження надбань культури, а також певним чином про технологізацію галузі культури. Водночас, доволі широке уявлення про розуміння квінтесенції культури як матриці людського життя, як ціннісного виміру існування, як всеохоплюючої діяльності та сукупності аксіологічних здобутків людства, почасти нівелюється, якщо йдеться про прагматику у сенсі визначення сучасної стратегії культурної політики держави. Якщо ж сприймати культурну політику як механізм, який запускає процес культуротворення на всіх рівнях функціонування (глобальний, міжнародний, регіональний в сенсі регіону світу, національний, локальний у межах країни), то стратегію культурної політики країни можна розглядати як його (культуротворення) місію (в сенсі єдиного цілого з іншими країнами й водночас унікального явища) і намагатися стисло сформулювати ідею у вигляді слогана з подальшою експлікацією та поясненням.

Наприклад, місія сучасного музею може звучати так: «Музей не храм, музей – форум». Місія культурного простору міста, скажімо, Львова, лунає в такому сенсі: «Креативний провідник в минуле – хедлайнер європейського майбутнього» тощо. Однак, маємо розуміти, що стратегію культурної політики (місію) цілої країни з її історією, сучасними суперечностями, особливостями кожного регіону сформулювати доволі складно. Припустимо, що такий слоган в нинішньому стані країни може бути наступним: «Від захисту та перемоги до вільного лідерства та культурного єднання». Якщо спробувати інтерпретувати цей вислів в контексті культурної політики, то можемо створити певну модель. Ключовими словами в ній будуть: захист, перемога, воля, лідерство, культура, єднання.

Об'єктивно уявити собі ідеальний варіант культурної політики України «тут і зараз» можливо з певною похибкою. Оскільки нині відбуваються стрімкі зміни без урахування певних аспектів того, на чому нещодавно спотикалася ця політика (не до кінця подоланий пострадянський ефект, наслідки необґрунтованого масового запозичення інших зразків, недобудованість власної національної ідеї, надмірна комерціалізація, неузгодженість дій різних суб'єктів тощо), модель сучасної культурної політики можна назвати перехідною: від авторитарної до ліберальної. Однак, динамічний процес переходу зараз надає шанс на визначення провідних елементів моделі.

Ключове слово пропонованої моделі «захист» на цьому етапі розгорнення думки позначає водночас збереження минулої спадщини, традиції, цінностей історії нашої держави та реальний захист держави, національної культури на полі бою під час військових дій. Також враховуємо, що стрімкі зміни зумовлені

пандемією та постковідною ситуацією, яка стала одночасно випробуванням, викликом і певним шансом для розбудови сфери культури (у вузькому інституційному сенсі). А особливо спричинені повномасштабною агресією з її руйнацією сфери культури та необхідністю поновлення (в широкому стратегічному сенсі). Водночас, розуміння неможливості йти суто тим довоєнним шляхом, оскільки мають бути задіяні механізми культури для запобігання подальшій латентній агресії та посилення ідеологічного спротиву, унормовує необхідність пришвидшеного вироблення тієї самої національної об'єднувальної та консолідуючої надії.

Продовжуючи логіку «від і до», характеризуючи певний перехід до іншої культурної реальності, можна також констатувати, що до вказаних подій культурна політика України знаходилася на шляху десь між державою інженером та державою патроном. Чому саме так? Держава-інженер характеризується тим, що влада тримає під контролем фінанси в сфері культури, можливості їх використання визначаються відповідно до ідеології цієї влади [8]. Тобто інноваційні проекти оцінюються з огляду на їх лояльність до «офіційної» культури, на відміну від нестандартного андеграунду. Вважаємо, що британська модель держави-патрона в змозі забезпечити гнучке фінансування сфери культури, швидку адаптацію, яка буде на часі у повоєнний період.

Ключове слово «перемога» певним чином звертає увагу до минулих концепцій, які намагалися впоратися із місією створення ефективної культурної політики. Відповідно до Довгострокової стратегії розвитку культури в Україні до 2025 р. [4], привертає увагу Дорожня карта формування стратегії у двох напрямках «знизу-вгору» та «візійним». На період формування стратегії вона виглядала врівноваженою і забезпечувала напрями провідних змін в галузі. Регіональні сесії та візійні зустрічі забезпечували провідні аспекти трансформації системи управління культурою. Однак, очікувані результати виглядають дещо декларативними. Наприклад, здійснити перехід до учасницької моделі урядування на засадах відкритого доступу із дотриманням принципу субсидіарності за приблизно 5 років в повному обсязі здійснити не вдалося, оскільки не було забезпечено прозорих механізмів цього переходу. Тим більше, час реалізації Довгострокової стратегії припав на вплив неочікуваних факторів, які суттєво вплинули на її подальшу реалізацію. Нині «перемога» у повномасштабній війні декларуватиме інший підхід в сфері культури. Якщо реальна військова перемога не буде підкріплена механізмами культурозбереження і культуротворення, ризикуємо втратити силу й переваги переможних здобутків.

Ключове слово «воля» у пропонованій послідовності звісно відображає національний аксіологічний наратив (дозволити, вивільнити, звільнитися тощо). У логіці «від і до», вивільнення від гноблення (три майдани в історії незалежності України, певним чином присутній архетип поневолення) та побудова безпечної незалежності у повоєнний період (гарантії безпеки, захисту, подальшого просування до власної державності) відіграє провідну роль у формуванні подальшої культурної політики. Менталітет незалежної людини, яка може виявляти свою волю у солідарній єдності з іншими, має стати стимулом культуротворчої ідеї розбудови сфери культури України.

Серед елементів моделі, мають бути номінально суб'єкти культурної політики (влада, громадянські спільноти, системи управління, взаємодія між суб'єктами); організаційна структура впровадження культурної політики (інфраструктура плюс контент у балансі, механізми залучення ресурсів тощо); законопростір культури; взаємозв'язок між рівнями, культурні установи, «люди культури», зворотний зв'язок між елементами, засоби забезпечення цілісності культурної політики як системи, результативний компонент для моніторингу та остаточного оцінювання ефективності діяльності у сенсі стратегічного забезпечення культуротворення (сьогодення та повоєнної доби в Україні), тенденції змін культурної політики.

Тобто, провідний суб'єкт моделі має трансформувати стратегію діяльності. Як відомо, суб'єктами культурної політики є держава, міжнародні організації, політичні партії, громадські об'єднання та рухи, недержавні фонди. І на прикладі діяльності Українського культурного фонду можна проілюструвати актуальну діяльність з впорядкування та просування культурних ініціатив. Цінним є те, що цей осередок не перестає функціонувати під час війни, але ще й нарощує оберти у сенсі вдосконалення діяльності й формулювання перспектив на майбутнє. Зокрема, залишається незмінною місія фонду «Впровадження нових механізмів надання орієнтованої на результат конкурсної державної фінансової підтримки ініціатив у сфері культури та креативних індустрій, сприяння творенню розвиненої екосистеми культури та креативності в Україні, яка уможливує породження та розповсюдження в суспільстві нових сенсів та спільних цінностей, а також сприяє збереженню культурної спадщини та розвитку української культури в контексті актуальних світових тенденцій» [12]. Основний аспект цього фонду робиться на організаційну сталість та проектний підхід, який саме й забезпечує орієнтацію на конкретний результат.

Подача нашої моделі за пропонованими ключовими словами передбачає характеристику певних обставин, за яких стратегія культурної політики забезпечить концепцію сталого розвитку і дозволить

очолити інновації в сфері культури. «Лідерство» водночас є і сенсом, і динамічним інструментом реалізації культурної політики. Переможець, який захистив та визволив має очолити певний рух до змін. На це працюють умови забезпечення стратегії культурної політики, а саме: будь-яка модель не може бути дієвою без дорожньої карти, співавторами якої мають стати держустанови, експертне середовище, професійні спільноти, громадський сектор та міжнародні консультанти; без системи потужних інститутів зі здатністю виробляти політику у сфері культури підкріплювати її підзаконними актами та конкретними ресурсами; без наявності документальної бази, яка б чітко визначала основні орієнтири і пріоритети дій; без достатнього фінансування; без спільно скоординованого дотримання плану дій. Це не вичерпний перелік умов, які потребують подальшого опрацювання.

Час ключових слів «культура» та «єднання». Перше представимо змістово, враховуючи, що вище воно було стисло схарактеризоване в широкому сенсі. Змістово необхідним наповненням є виробництво, поширення, збереження культурного контенту (послуг, продуктів, проєктів); забезпечення балансу між культурними закладами та установами недержавного сектору, розгалуження культурних та креативних індустрій (підприємництва у сфері культури). Культурні практики, зокрема й повсякденні мають забезпечуватися мотивуючим та змістовим супроводом для залучення тих, на кого вони розраховані.

Поняття «єднання» втілює водночас супровід стратегії культурної політики як ознака її осучаснення: рівний доступ, розмаїття форм культурного самовираження; освіта в сфері культури; різноманітність джерел фінансування; просування культури як основи сталого розвитку суспільства та держави; належність менеджменту в сфері культури (брендинг, прозорість, креативні рішення, гнучке керування, культурна дипломатія) та єднання позначає певну системність (емерджентна система, неможливість зведення властивостей системи до суми властивостей її компонентів), що забезпечує зокрема наявність прозорих механізмів оцінювання цієї політики. У сенсовому вимірі саме єднання уособлює розуміння суб'єктами культури (людина, спільнота, осередок, середовище, простір, команда, група забезпечення) та соціуму у спільній взаємодії з фахівцями у галузі культури, національної ідеї, запобіжних механізмів неповернення, постійного руху на основі поєднання традицій і новацій в національному та міжнародному контекстах. Отже, модель культурної політики «Від захисту та перемоги до вільного лідерства та культурного єднання» презентує динаміку, осучаснення й прагнення вдосконалення повоєнного розвитку сфери культури України.

Безпосередньо з трансформаційними процесами культурної політики пов'язана сучасна галузь культурології – прикладна культурологія як підґрунтя для забезпечення культурних практик та розгортання механізму менеджменту культури. Серед дослідників (П. Герчанівська, О. Копієвська, Н. Петруня-Пилявська та ін.), які, формуючи наукове підґрунтя культурології, торкалися теоретичних засад прикладної її галузі, переважає думка, що основною проблемою прикладної культурології є вирішення комплексу питань щодо того, які параметри соціокультурних процесів потребують прогнозування, проєктування та управлінського врегулювання.

Прикладна культурологія займається обґрунтуванням та безпосередньо розробкою способів, підходів та технологій, які сприяють організації та регуляції культурних процесів в суспільстві, тобто безпосередньо пов'язана з культурною політикою. Виокремлення прикладної культурології в окрему галузь культурологічної науки передбачає визначення її предмету. Ґрунтуючись на підходах до аналізу прикладної культурології (залучення людини до участі у культуротворчих процесах, прогнозування і здійснення соціальних змін, вирішення конкретних соціальних проблем в предметному полі культури, розбудова простору культуротворення), в подальшому викладенні будемо спиратися на наступні положення. Об'єктом прикладної галузі культурології є сфера культури та соціокультурні взаємини у поєднанні традицій і новацій. Предметною областю прикладної культурології є зокрема наукове обґрунтування процесу існування суб'єктів соціуму в культурі та культуротворення, який виявляється в пошуках сенсів та трансформації культурних практик. Мета прикладної культурології – збереження традиційної культури водночас із забезпеченням динаміки культуротворення шляхом запровадження інновацій, які втілені в культурних практиках. Задачами прикладної культурології зокрема є: дослідження сучасної сфери культури в праксеологічному аспекті; вивчення особливостей актуальних культурних практик; обґрунтування механізмів підтримки традицій та забезпечення культуротворення шляхом розробки соціокультурних проєктів та програм; інтеграція кроскультурних практик у вітчизняний простір культури; просування національного культурного продукту в міжнародному середовищі. З вищевказаним пов'язане уявлення про роль менеджменту культури як механізму реалізації та підтримки завдань прикладної культурології в контексті сучасної культурної політики.

В умовах військових дій апріорі відбувається заперечення свободи виявлення людини, водночас, інтенсифікується прагнення волі до життя, перемоги, нових ментальних і вітальних здобутків. Такі обмеження, з одного боку, надмірно стискають звичайні прояви життєдіяльності особистості, але з

іншого є стимулом творчості та пошуку нових основ взаємодії заради досягнення омріяної мети перемоги не тільки на ратному фронті, але й соціальному, культурному, загальнолюдському. У цьому зв'язку наведемо декілька роздумів щодо ролі менеджменту культури.

Менеджмент культури – вид управлінської діяльності, який ґрунтується на загальних ідеях про менеджмент. Врегулювання, гармонізація процесів реалізації культурних прав має місце за будь-яких часів. Слушною є думка, що «у цій війні вже не може виникати питання, чи є місце культурі. Адже ця війна і є боротьбою за нашу культуру. Це війна за українську самобутність, за те, чим займаємось, які життєві рішення ухвалюємо щодня, як вміємо активізуватись, солідаризуватись і протестувати, які пісні слухаємо та співаємо, які сюжети транслюємо з театральних сцен» [11]. Отже, в кризові періоди актуалізується проблема вибору, зокрема й сенсів культури.

Функції менеджменту культури переважно реалізуються у невиробничій сфері, водночас з огляду на розвиток культурних індустрій сучасності. Відтак, цей вид управлінської діяльності є засобом оптимізації різних сфер суспільної активності. Фахівці зазначають, що «під час війни креативні індустрії зазнали відтоку талантів, скорочення фінансування, зниження попиту на культурні продукти та послуги, негативних наслідків розірваних ланцюгів постачання. Державні кошти, які в мирний час виділялися на культуру, в умовах воєнного стану спрямовані на підтримку Збройних Сил України. Водночас креативні індустрії мають шанс стати двигуном відновлення України після війни» [15]. Відтак, очевидним є механізм культурного відродження засобами і методами організаційно-управлінської діяльності.

Виходячи поза межі суворих показників економічної ефективності, менеджмент культури додає ваги в культурних сенсах і форматах. До того ж мають враховуватися особливості створення культурного продукту, аксіологічний контекст, залучення ресурсів, просування та реалізації соціокультурних проєктів тощо. Цей вид активності з врегулювання соціокультурних процесів не тільки оперує стандартними видами поведінки суб'єктів соціуму в сфері культури, але й забезпечує нестандартні рішення в особливо складних умовах. Зокрема, у «контексті російської війни культурна дипломатія має пропонувати не діалог чи примирення, а забезпечувати стримування від російського культурного і мовного домінування, захист від загроз для нашої ідентичності. Це наша робота на самозбереження» [19]. У такому твердженні відчутний контекст культурної політики повоєнної доби.

Виходячи з цього, уявлення про культуру – загальний системний контекст здійснення будь-якої діяльності, зокрема й соціокультурної, мета якої забезпечити суб'єктну взаємодію в просторі культури для збереження, тиражування, створення соціокультурних цінностей. Водночас, менеджмент в сфері культури не можна розуміти виключно як сферу послуг, він дозволяє створювати такі програми дій, які надають можливості всім суб'єктам суспільства брати участь у продуктивній діяльності. Безперечно, культурна політика регламентує культурні практики, але вона, вочевидь, фіксує вже існуючі пріоритети, втрачаючи випереджальний соціально-творчий аспект, що має бути враховано під час реалізації методології прикладної культурології, зокрема враховуючи інновації в соціокультурній сфері. Відтак, менеджмент культури реалізує організаційно-управлінське моделювання ситуацією майбутнього.

Реалізуючи опробування в польових умовах теорії та практиці, менеджмент культури стає процесом дослідження, прогнозування, організації та управління актуальними культурними практиками, їх ресурсами, форматами, позиціонуванням тощо. Так, «окрім військового фронту, Україна змагається за свободу ще й на фронті інформаційному. Важливу роль тут відіграють митці, які пропускають крізь себе біль війни й відтворюють його у творчості. Так постають плакати із головними гаслами війни, фотографії чи малюнки, що уособлюють сучасний героїзм» [9]. Таким чином, менеджменту культури – інтеграційний процес, який виконує важливу місію: ставить ціль та знаходить й ефективно реалізує засоби її досягнення. В цьому сенсі, менеджмент культури є механізмом регулювання культурних практик, ґрунтується на дослідженнях та визначенні стратегій й пріоритетів культурної політики (враховує її сутність, принципи, об'єкти та суб'єкти дії) та соціокультурного проєктування. Важливим є той факт, що «під час війни культура продовжує працювати, 50 прем'єр в театрах відбулось за перший рік війни, – це надзвичайно велика цифра. Виставки в музеях проводяться, понад 3 тис. акцій відбулося за кордоном, присвячених українській культурі, і це лише ті, про які ми знаємо і до яких мали певну дотичність. Це вистави, концерти, мистецькі акції на яких збиралося чимало коштів для Збройних сил і для гуманітарної підтримки» [5]. Міцний фактор культурного спротиву реалізується в режимі реального часу, сенси і формати культури народжуються «тут і зараз» зокрема завдяки ефективному менеджменту, що свідчить про побудову перспективної моделі культурної політики.

*Висновки.* В результаті проведеного дослідження, можна резюмувати, що розгляд менеджменту культури в контексті сучасної культурної політики забезпечує цілепокладання та пошук ресурсів для культурного спротиву і подальшого формування національної ідентичності та міжнародного представництва нашої країни у галузі культури. Нині цей вид управлінської діяльності ґрунтується на

трансформаціях пріоритетів культурної політики, що зумовлює оновлення форматів і сенсів культурної взаємодії.

*Перспектива подальших досліджень:* визначення змісту провідних функцій менеджменту культури з метою підвищення ефективності культуротворчих процесів повоєнної доби.

#### Список використаної літератури

1. Богущкий Ю. Самоорганізація культури і культурна політика. *Культурологічна думка*. 2010. № 2. С. 8-14.
2. Головач Н. М. Менеджмент культури в контексті сучасних соціокультурних перетворень. *Культура і сучасність*. 2017. № 2. 10–15.
3. Грушина А.І. Особливості організації системи менеджменту культури та мистецтв. *Вісник Київ. нац. ун-ту культури і мистецтв*. 2018. № 1. С. 53 – 63.
4. Довгострокова стратегія розвитку культури в Україні до 2025 року [https://www.cultura.kh.ua/images/stories/innovaciyna\\_diyalnist/dovgostrokova\\_strategiya\\_rozv\\_.pdf](https://www.cultura.kh.ua/images/stories/innovaciyna_diyalnist/dovgostrokova_strategiya_rozv_.pdf)
5. Збитки у сфері культури сьогодні оцінюються у майже \$7 млрд, – Олександр Ткаченко в інтерв'ю «Інтерфакс-Україна» <https://interfax.com.ua/news/interview/906862.html>
6. Здіорук С. І. Культурна політика України: національна модель у європейському контексті : аналіт. доп. / С. І. Здіорук, О. М. Литвиненко, О. П. Розумна; за ред. С. І. Здіорука. Київ : НІСД, 2012. 64 с.
7. Копієвська О. Р. Трансформаційні процеси в культурних практиках України: глобальний, глокальний контекст та локальні особливості (кінець ХХ – початок ХХІ ст.): дис... д-ра культурології / Нац. акад. кер. кадрів культури і мистецтв. 2018. 487 с.
8. Кравченко О. В. Типологізація культурної політики: теоретичні альтернативи. *Культура України*. 2012. Вип. 36. С. 31 – 40.
9. Культурний фронт: як митці підтримують українську армію <https://media.zagoriy.foundation/velyka-istoriya/kulturnyj-front-yak-mytci-pidtrymuut-ukrayinsku-armiyu/>
10. Мельник В. В. Становлення і розвиток культурної політики в умовах глобалізації. *Гуманітарний вісник ЗДА*. 2014. № 58. С. 148-156.
11. Мої вміння – моя зброя. Чи є місце культурним заходам під час війни? <https://life.pravda.com.ua/columns/2022/05/14/248644/>
12. Основні теми сучасних культурних стратегій <https://www.culturepartnership.eu/ua/publishing/cultural-strategy/lecture-11-3>
13. Петруня-Пилявська Н. А. Прикладна культурологія як конструкт культури. *Інтернаука*. 2019. № 18 (80). С. 31–35.
14. Саракун Л. П. Культурна політика сучасної України: монографія. Ніжин, 2016. 205 с.
15. Стан культури та креативних індустрій під час війни – результати дослідження від Українського культурного фонду та МКІП України <https://ucf.in.ua/news/11082022>.
16. Філіна Т. В. Культурна політика держави в системі забезпечення культурних потреб людини. *International scientific journal «Grail of Science»*. 2021. № 9. С. 444-448.
17. Хлебосолов І. О. Теоретико-методологічні засади державного регулювання національного культурного простору. *Актуальні проблеми історії, теорії та практики художньої культури*. 2017. № 38. С. 22-30.
18. Ярош А. В. Культурна політика України в умовах євроінтеграції. *Питання культурології*. 2017. Вип. 33. С. 78-85.
19. Cancel Russia як інструмент самозбереження [https://lb.ua/culture/2022/03/18/509953\\_cancel\\_russia\\_yak\\_instrument.html](https://lb.ua/culture/2022/03/18/509953_cancel_russia_yak_instrument.html)

#### References

1. Bohutskyi J. Samoorganizatsiia kultury i kulturna polityka *Kulturolohichna dumka*. 2010. № 2. S. 8-14.
2. Holovach N.M. Menedzhment kultury v konteksti suchasnykh sotsiokulturnykh peretvoren. *Kultura i suchasnist*. 2017. № 2. 10–15.
3. Hrushyna A.I. Osoblyvosti orhanizatsii systemy menedzhmentu kultury ta mystetstv. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu kultury i mystetstv*. 2018. № 1, S. 53 – 63.
4. Dovhostrokovna strateghia rozvytku kultury v Ukraini do 2025 roku [https://www.cultura.kh.ua/images/stories/innovaciyna\\_diyalnist/dovgostrokova\\_strategiya\\_rozv\\_.pdf](https://www.cultura.kh.ua/images/stories/innovaciyna_diyalnist/dovgostrokova_strategiya_rozv_.pdf)
5. Zbytku u sferi kultury siohodni otsiniuiutsia u blyzko \$7 mlrd, – Oleksandr Tkachenko v interviiu «Interfaks-Ukraina» <https://interfax.com.ua/news/interview/906862.html>
6. Zdioruk S. I. Kulturna polityka Ukrainy: natsionalna model u yevropeiskomu konteksti : analit. dop. / S. I. Zdioruk, O. M. Lytvynenko, O. P. Rozumna; za red. S. I. Zdioruka. Kyiv : NISD, 2012. 64 s.
7. Kopievska, O. R. Transformatsiini protsesy v kulturnykh praktykakh Ukrainy: hlobalnyi, hlokalnyi kontekst ta lokalni osoblyvosti (kinets XX–pochatok XXI st.) [Dysertatsia doktora kulturolohii, Nats. akad. ker. kadriv kultury i mystetstv]. 2018. 487 s.
8. Kravchenko O. V. Typolohisatsia kulturnoi polityky: teoretychni alternatyvy. *Kultura Ukrainy*. 2012. Vypusk 36. S.31 – 40.
9. Kulturnyi front: iak mytsi pidtrymuut ukrainsku armiu <https://media.zagoriy.foundation/velyka-istoriya/kulturnyj-front-yak-mytci-pidtrymuut-ukrayinsku-armiyu/>

10. Melnyk V. V. Stanovlennia i rozvytok kulturnoi polityky v umovakh hlobalizatsii. *Humanitarnyi visnyk ZDIA*. 2014. № 58. S. 148-156.
11. Moi vminnia – moia zboia. Chy ie mistse kulturnym zakhodom pid chas viiny? <https://life.pravda.com.ua/columns/2022/05/14/248644/>
12. Osnovni temy suchasnykh kulturnykh stratehiy <https://www.culturepartnership.eu/ua/publishing/cultural-strategy/lecture-11-3>
13. Petrunia-Pyliavska N. A. Prykladna kulturolohia iak konstrukt kultury. *Internauka*. 2019. № 18 (80). S. 31–35.
14. Sarakun L. P. Kulturna polityka suchasnoi Ukrainy: monohrafiia. Nizhyn, 2016. 205 c.
15. Stan kultury ta kreatyvnykh industriy pid chas viiny - rezultaty doslidzennia vid Ukrainskoho kulturnoho fondu ta MKIP Ukrainy <https://ucf.in.ua/news/11082022>
16. Filina T. V. Kulturna polityka derzhavy v systemi zabezpechannia kulturnykh potreb liudyny International scientific. *journal «Grail of Science»*. 2021. № 9. S. 444-448.
17. Khliebosolov I. O. Teoretyko-metodolohichni zasady derzhavnogo rehuliuвання natsionalnogo kulturnoho prostoru. *Aktualni problemy istorii, teorii ta praktyky khudozhnioi kultury*. 2017. № 38. S. 22-30.
18. Yarosh A.V. Kulturna polityka Ukrainy v umovakh evrointegracii. *Pytannia kulturolohii*. 2017. Vyp. 33. S. 78-85.
19. Cancel Russia yak instrument samozberezhennia [https://lb.ua/culture/2022/03/18/509953\\_cancel\\_russia\\_yak\\_instrument.html](https://lb.ua/culture/2022/03/18/509953_cancel_russia_yak_instrument.html)

### CULTURE MANAGEMENT WITHIN THE CONTEXT OF CONTEMPORARY CULTURE POLITICS

**Maksymovska Nataliia** – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

Department of Cultural Management and Social Technologies Kharkiv State Academy of Culture, Kharkiv

The issue of formation of culture politics priorities under conditions of military aggression was reviewed. The model for updating future directions of culture sphere development in post-war times was presented. Interconnection of applied cultural studies and culture management as means of realizing sociocultural interaction was defined. Emphasis was placed on the specificity of this type of management activities, which transform the concept of meaning of our country's and society's cultural resistance in real time.

*Key words.* Culture politics, applied cultural studies, culture management, cultural practices.

UDC 005:316.7:008-027.22]:304.4](477) «364» (045)

### CULTURE MANAGEMENT WITHIN THE CONTEXT OF CONTEMPORARY CULTURE POLITICS

**Maksymovska Nataliia** – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

Department of Cultural Management and Social Technologies Kharkiv State Academy of Culture, Kharkiv

*The aim* of this paper is to present the interconnection and dynamics of culture management's functioning within the context of applied cultural studies and culture politics, to uncover the tendencies of contemporary changes of this type of management activities.

*Research methodology.* A combination of theoretical and empirical research methods (generalization, juxtaposition, comparison, analysis, synthesis, modeling) allows to broaden the research within the context of cultural studies paradigm and system-based approach; studying culture as a whole, correspondence of cultural practices with a culture politics model, and taking into account the dynamics of culture creation processes provides a foundation for designing an effective sociocultural processes management system.

*Results.* Investigation of culture management within the context of contemporary culture politics provides aiming and search for resources for cultural resistance and further formation of our country's national identity and international membership within the field of cultur. Nowadays this type of management activities is based on transformations of culture politics' priorities. It is reflected on formats and essentials of cultural interaction. If instead culture politics is considered a mechanism that launches the culture creation process on all levels of functioning (global, international, regional as in world region, national, local within country), the strategy of country's culture politics may be viewed as its mission and one can strive to briefly formulate the idea as a slogan with further explication and explanation. Entire country's culture politics strategy (mission) with its history, contemporary contradictions, and characteristic features of each region is rather hard to formulate. In contemporary state of the country it may be: «From defense and victory to free leadership and cultural union». If one attempts to interpret this expression within the context of culture politics, a model may be created, in which the keywords will be: defense, victory, will, leadership, culture, union.

*Novelty* lies in presenting the culture politics model of the transformation period, which will ensure functioning and renewal of cultural practices of post-war times within the context of applied cultural studies as a science field.

*The practical significance* lies in an opportunity to utilize the proposed model of Ukraine's contemporary culture politics to develop and realize sociocultural programs and projects in post-war times.

*Key words.* Culture politics, applied cultural studies, culture management, cultural practices.

Надійшла до редакції 5.11.2022 р.