

Плотнік Наталія Анатоліївна,
аспірантка кафедри публічного управління та державної служби
Навчально-наукового інституту «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-2268-6926>
e-mail: plotnik_kh@ukr.net

АДАПТАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ МОДЕЛЕЙ У СФЕРІ КУЛЬТУРИ ДО УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ: ПРАКТИКИ ДЕРГАЧІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ (ХАРКІВСЬКА ОБЛАСТЬ)

Анотація. У статті висвітлюється трансформація закладів культури Дергачівської міської територіальної громади (Харківська область) упродовж 2022-2025 рр. – від початкової фази повномасштабної агресії РФ до нинішнього посткризового етапу відновлення. Висвітлено нові управлінські функції культурних інституцій громади – гуманітарні хаби, психосоціальні простори, укриття, онлайн-майданчики та осередки культурної дипломатії. Теоретичною основою наукової статті є концепції кризового публічного управління, кластерного підходу та гуманітарної безпеки. Емпіричну базу становлять напівструктуровані інтерв'ю з представниками органів місцевого самоврядування громади та працівниками культурних інституцій, аналіз нормативних актів та статистика втрат культурної інфраструктури. У статті проаналізовано приклади міжгалузевої співпраці, залучення міжнародної допомоги, інтеграції дітей у культурні процеси та стратегічного планування у сфері культури. Доведено, що системне партнерство влади, неурядових організацій, закладів культури та бізнесу підвищує стійкість територіальної громади, а крос-секторальні кластерні ініціативи покращують доступ населення до культурних послуг навіть під час війни, особливо у прифронтових територіальних громадах, серед яких є Дергачівська міська територіальна громада (далі – Дергачівська МТГ) Харківської області. Показано, як культурні інституції громади стали не тільки інструментом збереження національної ідентичності, але й соціальної згуртованості та адаптації до екстремальних умов. Досвід Дергачівської міської територіальної громади є цінним прикладом формування політики культурної стійкості в умовах надзвичайних та кризових ситуацій. Стаття має теоретичне та практичне значення для подальшого дослідження моделей адаптації культурної сфери в умовах війни, стратегій залучення міжнародної допомоги та удосконалення стратегій соціально-економічного та культурного розвитку територіальних громад, механізмів швидкого відновлення культурної інфраструктури на етапі післявоєнної відбудови.

Ключові слова: територіальна громада, національна безпека, кризове управління, культурні послуги, мережа закладів культури, функції закладів культури, культурна дипломатія.

Як цитувати: Плотнік Н. А. Адаптація управлінських моделей у сфері культури до умов воєнного стану: практики Дергачівської міської територіальної громади (Харківська область). *Теорія та практика державного управління*. 2025. Вип. 1 (80). С. 259–273. <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-1-15>

Вступ. Повномасштабне вторгнення РФ актуалізувало проблеми інтеграції культурної політики у систему національної безпеки та виявило уразливість децентралізованої культурної інфраструктури. Дергачівська МТГ Харківської області, 70 % території якої в 2022 р. опинились під окупацією, слугує репрезентативним кейсом трансформації закладів культури в умовах війни.

Огляд літератури. Серед українських науковців останні роки все більшої актуальності набувають питання трансформації системи публічного управління та адміністрування, культурної сфери в умовах надзвичайних ситуацій, зокрема збройних конфліктів. Дослідники звертають увагу на необхідність формування адаптивних управлінських моделей, здатних забезпечити соціально-економічний розвиток регіонів, реалізацію державної культурної політики на території громад як під час війни, так і на етапі післявоєнної відбудови. У цьому контексті зростає значення міждисциплінарних досліджень, що поєднують управлінський, соціальний, культурологічний та безпековий підходи.

Так, актуальні проблеми адаптації публічного управління на територіях, що постраждали внаслідок збройної агресії, досліджують Л. Величко та Д. Кашченко [1], О. Красносова [2], І. Криворучко [3], В. Борщевський, О. Василиця та Є. Матвеев [4], М. Їжа та Л. Курносенко [5]. Автори акцентують увагу на національній безпеці та державному управлінні надзвичайними ситуаціями, важливості відновлення регіонів через стимулювання інвестиційної активності, розвитку інноваційного підприємництва та реалізації трансформаційних стратегій у сфері регіонального розвитку, зокрема в контексті функціонування органів публічної влади в умовах окупації, деокупації та відбудови територій у повоєнний час.

У наукових працях Н. Гончарук, А. Чередніченко, С. Гололобова, А. Луценка та Л. Піскорської [6–8] обґрунтовано потенціал міжнародної співпраці у сфері культури як інструменту реалізації зовнішньополітичних завдань держави через механізми культурної дипломатії. На думку науковців, культурна дипломатія вважається важливим чинником зовнішньополітичної комунікації та просування національних інтересів, особливо в умовах воєнного протистояння, коли вона набуває додаткового значення як інструмент зміцнення міжнародної солідарності, формування позитивного іміджу держави та залучення гуманітарної підтримки.

Окрему нішу досліджень становлять роботи, присвячені формуванню культурної стійкості в кризових умовах, які аналізують здатність місцевих громад зберігати та відтворювати культурну ідентичність через горизонтальну взаємодію та інституційну співпрацю. В цьому контексті, заслуговує уваги програма «Спадщина: простір для роботи»[9] Фонду «Партнерство за сильну Україну», яка є прикладом практичного втілення таких підходів. Програма націлена на активізацію активних учасників культурних процесів на місцевому рівні, сприяє міжінституційній координації та формуванню мереж підтримки, тим самим демонструючи ефективність горизонтального мережування та міжінституційної

співпраці задля активізації громадянського суспільства, формування колективної ідентичності та збереження культурної пам'яті. Завдяки участі у Програмі територіальні громади отримали інструменти для переосмислення культурної спадщини як живого процесу, що об'єднує суспільство та сприяє формуванню локальної ідентичності в умовах війни.

Питання забезпечення неперервності функціонування культурних інституцій під час війни висвітлюються у нормативно-правових документах, зокрема в методичних рекомендаціях Міністерства культури та інформаційної політики України [10], а також у стратегічних документах ЄС [11] і національних програмах, таких як Стратегія розвитку культури України до 2030 року [12]. У цих документах окреслено пріоритети збереження культурної спадщини, цифровізації культурного контенту, посилення ролі територіальних громад у формуванні культурної політики.

Проблематику значення культури для національної консолідації та соціально-економічного відновлення територіальних громад досліджують О. Валевський [13] та авторка даної статті Н. Плотнік [14]. Так, О. Валевський розглядає культуру як чинник формування спільних цінностей і смислів, необхідних для національної єдності в умовах зовнішніх загроз. Він підкреслює важливість культурної інфраструктури для підтримки суспільної злагоди, а також попереджає про ризики культурної фрагментації, зумовленої зниженням доступності культурних благ, поширенням низькоякісного контенту, зменшенням фінансування та маргіналізацією культурної діяльності в депресивних регіонах.

Авторкою статті Н. Плотнік у роботі «Проектна діяльність органів публічної влади як інструмент покращення якості культурних послуг» вже розглядалася проблема культурного розвитку територіальних громад через вдаль використання проектного підходу до управління галуззю. Було доведено, що ефективна реалізація культурних проектів у партнерстві з громадськістю сприяє соціальній згуртованості, розширює доступ до культурних послуг та сприяє створенню інклюзивного культурного середовища. Водночас, співпраця між органами влади та громадянським суспільством є ключовою умовою підвищення якості культурних послуг у громадах, особливо на прифронтових територіях.

Утім, аналіз наукових джерел засвідчує недостатню теоретичну розробленість теми адаптації управлінських моделей у сфері культури до умов воєнного стану. Зокрема, локальні практики культурної адаптації, інституційні механізми забезпечення стійкості культурної інфраструктури, особливості міжсекторальної взаємодії в управлінні культурною сферою в умовах збройних конфліктів залишаються фрагментарно дослідженими. Відтак, існує потреба в подальшій науковій розробці моделей гнучкого управління, що враховують як безпекові, так і культурно-гуманітарні виклики сучасної російсько-української війни. **Мета статті** – виявити механізми та інструменти управління культурною сферою, що забезпечили безперервність та якість надання культурних послуг у Дергачівській МТГ під час воєнного стану, ідентифікувати трансформацію та нові функції культурних інституцій в кризових умовах.

Методологія дослідження. У процесі підготовки статті застосовано комплексний методологічний підхід, що поєднує низку взаємодоповнюючих дослід-

ницьких методів. За допомогою системного аналізу розглянуто загрози культурній інфраструктурі прифронтових територій у контексті національної безпеки та державної культурної політики. Застосування цього методу дозволило простежити взаємозв'язки між фізичними, інформаційними, соціальними й економічними ризиками та їхнім кумулятивним впливом на функціонування культурних інституцій у воєнний період. Методи аналізу й синтезу забезпечили поетапне опрацювання досліджуваної проблематики: аналіз – деталізував функціонування кожного елементу мережі закладів культури МТГ; синтез – інтегрував отримані результати у цілісну картину, що дало змогу сформулювати узагальнені висновки щодо ефективності механізмів публічного управління у кризовий період. Методи узагальнення та деталізації сприяли конкретизації окремих складових загроз для культурної сфери під час війни та включенню цих аспектів до загальної концепції збереження й відновлення культурної спадщини.

Поеднання зазначених методів забезпечило проведення багаторівневого аналізу діяльності органів публічної влади територіальних громад прифронтових регіонів на прикладі Дергачівської МТГ у частині підтримки та трансформації культурних інституцій в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу. В умовах повномасштабної збройної агресії РФ проти України актуалізується потреба у формуванні системної, адаптивної та довгострокової стратегії управління у сфері культури, здатної не лише забезпечити збереження культурного потенціалу, а й інтегрувати його в загальнодержавні процеси відновлення, національного згуртування та сталого розвитку. Культурна політика, як інструмент публічного управління, має враховувати виклики воєнного та поствоєнного періодів, функціонувати в умовах невизначеності та криз, забезпечуючи одночасно стійкість, інклюзивність та інноваційність культурного простору. Однією з ключових проблем, що зумовлює необхідність адаптації управлінських моделей, є фрагментарність та несистемність державної культурної політики. Тривала відсутність узгодженої стратегії розвитку сфери культури стала причиною нестабільності в управлінні галуззю, втрати функцій та здатності культурних інституцій зберігати послідовність у своїй діяльності внаслідок зміни керівництва, політичних умов чи зовнішніх викликів. Низка реорганізацій Міністерства культури після 2019 року, а також управлінські зміни у підзвітних інституціях, зокрема в галузі кінематографії, супроводжувалися втратою стратегічного бачення та згортанням перспективних ініціатив. Прийнята у 2025 році Стратегія розвитку культури на період до 2030 року [10] стала дороговказом для реалізації державної культурної політики та розвитку сфери культури за напрямками: «Зміцнення людського капіталу через культурні практики», «Захист, збереження, примноження та використання потенціалу культурної спадщини», «Підвищення стійкості культури як суспільної системи», «Інтеграція української культури як активного учасника і рівноправного партнера глобальних культурних процесів».

Іншою стратегічною проблемою, що мала місце до прийняття вищезазначеної Стратегії, була відсутність інтеграції культурної сфери до системи національної безпеки. Довгий час культура сприймалася переважно як інструмент дозвілля, а не як чинник захисту національної ідентичності та засіб протидії інформацій-

но-психологічним загрозам. У сучасних умовах, коли культура використовується країною-агресором як інструмент дезінформації та підміни історичної правди, невизначеність державної політики у цій сфері виявилася критично вразливою. Таким чином, стратегічне управління культурою вимагає переосмислення її ролі як складової гуманітарної безпеки та інформаційного суверенітету країни.

Суттєвим викликом для адаптації управлінських моделей залишається кадровий дефіцит та втрата людського капіталу. З початком повномасштабної війни культурна галузь втратила близько 27% працівників, що пов'язано з вимушеним переміщенням, низькою оплатою праці, відсутністю умов для професійного розвитку. Чинні кваліфікаційні вимоги не враховують викликів сьогодення – зокрема, підготовку фахівців до роботи в умовах війни, реінтеграції ветеранів, підтримки внутрішньо переміщених осіб. Це ускладнює ефективне функціонування культурних інституцій як осередків психологічної реабілітації та соціальної адаптації. Наявний ризик «витоку мізків» у мистецькій сфері вимагає розробки стимулів для закріплення творчої молоді в Україні, зокрема через розвиток культурних ринків, грантових програм і створення безпечного середовища для творчої самореалізації.

За даними Міністерства культури та стратегічних комунікацій України станом на 25 жовтня 2024 року внаслідок повномасштабної російської агресії збитків зазнали 2109 об'єктів культурної інфраструктури. Найбільших втрат зазнала культурна інфраструктура у Донецькій, Запорізькій, Київській, Луганській, Миколаївській, Харківській та Херсонській областях [15]. Актуальним стає не лише фізичне відновлення мережі культурних закладів, що успадкована з радянських часів, але й її стратегічне оновлення, що включає комплексну модернізацію її функцій: впровадження інклюзивних практик, переосмислення ролі культурних закладів як центрів стійкості громад, розвиток програм для соціально вразливих категорій населення. В умовах війни особливо загострилася проблема нерівномірного доступу до культурних послуг, що найбільше відчувається на прифронтових та деокупованих територіях.

Однією з ключових проблем залишається хронічне недофінансування сфери культури та обмеженість механізмів фінансової підтримки. Застосування залишкового принципу бюджетного фінансування, відсутність дієвих моделей державно-приватного партнерства, низький рівень розвитку меценатства та нестача фахових навичок із залучення альтернативних ресурсів у працівників сфери культури суттєво гальмують системний розвиток галузі. У цих умовах пріоритетним завданням має стати зміцнення економічного потенціалу культури, інтеграція її до креативної економіки та формування нормативно-правової бази, що сприятиме фінансовій самостійності культурних інституцій на місцевому рівні.

Таким чином, адаптація управлінських моделей у сфері культури до умов воєнного стану вимагає системного підходу, який включає не тільки розробку єдиної Стратегії розвитку культури, але й інтеграцію культурної політики у сферу національної безпеки, модернізацію інституційної інфраструктури, зміцнення кадрового потенціалу та фінансової спроможності культурних установ. У довгостроковій перспективі це сприятиме не лише збереженню націо-

нальної культурної ідентичності, а й формуванню передумов для сталого розвитку громадянського суспільства та повоєнного відновлення країни.

Розглянемо всі наведені проблеми на прикладі Дергачівської МТГ. Безперечно, початок повномасштабної збройної агресії Російської Федерації проти України у 2022 році кардинально трансформував функціонування всіх суспільних інституцій, зокрема культурної сфери. Особливо гостро ці зміни відчули територіальні громади, що опинилися в зоні активних бойових дій, були тимчасово окуповані або деокуповані. 24 лютого 2022 року підрозділи збройних сил РФ увійшли на територію Харківської області через пункт пропуску «Гоптівка», внаслідок чого майже 70% Дергачівської МТГ виявилися під окупацією. Через відсутність можливості евакуації цивільне населення змушене було понад пів року перебувати у небезпечних умовах. Окупована частина громади використовувалася агресором як платформа для атак по Харкову та прилеглих територіях.

До початку бойових дій мережа культурних закладів громади охоплювала 22 установи, серед яких КЗ «Дергачівська музична школа» (понад 200 учнів), 7 закладів клубного типу: три будинки культури, чотири клуби (близько 100 аматорських колективів, серед яких 14 мали статус «народного» та 8 – «сразкового», понад 1750 учасників клубних формувань, 67 майстрів народного мистецтва), а також КЗ «Публічна бібліотека Дергачівської міської ради» та 13 бібліотек-філій з книжковим фондом у 300 тис. примірників. На громадських засадах у м. Дергачі функціонував краєзнавчий музей. На території Дергачівської міської територіальної громади знаходились історичні (братські могили – 25, меморіал пам'яті – 2, пам'ятники місцевого значення – 4) та археологічні пам'ятки (88 курганів, поселення пенківської культури, пізньої залізної доби, скіфської доби, доби бронзи (культура багатопружкової кераміки)).

Унаслідок бойових дій частина культурної інфраструктури громади зазнала повного або часткового знищення. Попри евакуацію значної частини працівників, деякі фахівці залишилися на місці, стала активно виконувати функції, які виходять за межі традиційної культурної діяльності. Наприклад, у підвальному приміщенні Дергачівського будинку культури функціонувало заздалегідь облаштоване укриття для цивільного населення, яке використовувалося під час артилерійських обстрілів. До моменту ракетного удару по будівлі у ніч 12–13 травня 2022 року в укритті постійно перебувало понад 200 місцевих мешканців. У періоди активних бомбардувань до укриття також тимчасово спускалися представники місцевої влади. У фойє, диско-залі та глядацькій залі закладу у перші місяці війни діяв Гуманітарний центр громади, який забезпечував життєво необхідну підтримку місцевим мешканцям. Разом з цим, частина культурної інфраструктури громади зазнала критичних руйнувань. Ворогом було повністю знищено будівлі Дергачівської дитячої бібліотеки, Токарівської, Прудянської, Цупівської бібліотек, а також Токарівського, Прудянського та Русько-Лозівського клубів. Частково пошкоджено приміщення Козачолопанського, Мало-Проходівського будинків культури, Слатинського клубу та Русько-Лозівської бібліотеки. Дергачівський будинок культури також зазнав руйнувань на понад 60 %. Було втрачено більшу частину комп'ютерної та оргтехніки, музич-



Джерело : складено автором
 Source: compiled by the author

Рис.1. Мережа закладів культури Дергачівської міської територіальної громади
Fig. 1. Network of cultural institutions of Dergachivsk urban territorial community

них інструментів, звукову та світлову апаратуру, частину сценічних костюмів творчих колективів. Постраждав бібліотечний фонд Публічної бібліотеки, який втратив 33,5 тис.книг (до 10 тис. –Прудянська бібліотека, близько 3 тис. – Цупівська бібліотека, 7 тис. – Токарівська бібліотека, близько 5 тис. – Велико-Проходівська бібліотека, 8,5 тис. – Дергачівська дитяча бібліотека). На виконання Закону України «Про засудження комуністичного та націонал-соціалістичного (нацистського) тоталітарних режимів в Україні та заборону пропаганди їхньої символіки» [16] у наступні роки було списано ще 2/3 частини бібліотечного фонду, а саме російськомовні книги, що містили пропаганду комуністичного режиму або мали ознаки радянського минулого.

Однак, в умовах обмежених ресурсів громада реалізувала низку ініціатив за- для збереження культурного життя та поповнення бібліотечного фонду сучасни- ми україномовними книгами. Так, за ініціативи відділу культури було проведено акцію «Допоможи врятувати зруйноване. Подаруй книгу дитячій бібліотеці». До акції залучилися мешканці громади, колеги – працівники культури та небайдужі мешканці Безлюдівської, Височанської, Південноміської та Краснокутської те- риторіальних громад Харківської області, а також видавництво «Ранок». За тиж- день проведення акції було зібрано більше 500 примірників нових україномов- них книг. Це є вдалим прикладом спільної роботи органів влади з громадськістю. Такі дії свідчать про здатність інституцій культури об'єднувати громаду для до- сягнення спільної мети – підтримки морального стану населення.

Органом, що «забезпечує реалізацію державної політики у сферах освіти, куль- тури, туризму, охорони культурної спадщини (щодо пам'яток історії, археології, монументального мистецтва), молодіжної політики, фізичної культури та спорту в межах територіальної громади» є Управління освіти, культури, молоді та спорту Дергачівської міської ради (Положення Управління затверджено розпорядженням начальника міської військової адміністрації від 02 грудня 2022 року №16)[17]. Ниж- че наведено структуру управління сферою культури на території Дергачівської МТГ.

Слід зазначити, що незважаючи на проблеми з фінансуванням галузі культури та вимушене звільнення працівників закладів культури влітку 2022 року, що при- звело до суттєвих кадрових втрат, керівництво територіальної громади здійсню- вало пошук альтернативних механізмів підтримки населення. Зокрема, завдяки залученню міжнародної допомоги, співпраці з неурядовими організаціями та во-

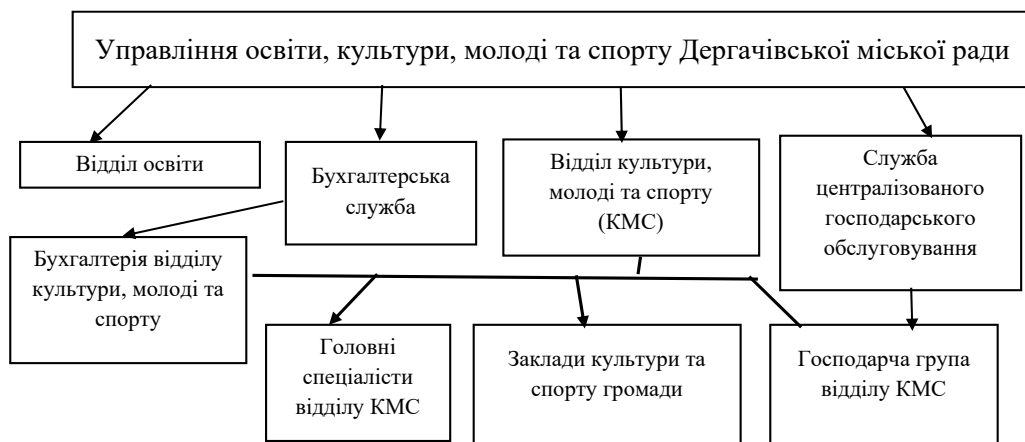


Рис.2. Схема структурних підрозділів відділу культури, молоді та спорту Управління освіти, культури, молоді та спорту Дергачівської міської ради

Fig. 2. Scheme of structural divisions of the Department of culture, youth, and sports of the Department of education, culture, youth, and sports of the Dergachivsk city council

лонтерськими ініціативами вдалося організувати безпечні простори для надання психологічної реабілітації, передусім дітям. Із поверненням частини жителів і фахівців було відновлено функціонування окремих гуртків. Після набуття чинності нормативно-правових актів, що регламентують безпекові умови функціонування закладів культури в умовах воєнного стану [18-20], у Дергачівській міській ТГ розпочалося проведення культурно-мистецьких заходів за участі професійних митців.

Важливою зміною у функціонуванні культурної сфери стало переосмислення методів роботи та впровадження нових підходів. Основна увага зосереджувалась на психоемоційній підтримці населення, зокрема шляхом організації концертів та занять із залученням громадських і благодійних партнерів. Значну роль відіграв досвід дистанційної роботи, що був набутий під час пандемії COVID-19 і адаптований до умов воєнного часу. Співпраця з громадськими організаціями та психологами сприяла реалізації нових ініціатив. Зокрема, у партнерстві з благодійним фондом «Голоси дітей», харківськими психологами та підрозділами Дергачівської міської ради, відповідальними за захист прав дітей, у публічній бібліотеці громади було організовано серію заходів для дітей та батьків. На базі закладів освіти громади працівниками культури спільно з освітянами, представниками благодійних організацій та місцевих підприємців проводиться робота з дітьми у форматі інтегрованих заходів з культурним (виступи вокальних та хореографічних колективів, майстер-класи з бісероплетіння, аквагриму, малювання на мольбертах та малювання хною), спортивним (рухливі ігри та естафети, інтерактивні змагання з петанку, туризму, велоспорту), та гастрономічними компонентами (польова каша, хот-доги, солодка вата, морозиво, бургери, піца, соки). На наш погляд, зазначені форми роботи можуть розглядатися як приклад вдалого застосування кластерної моделі галузевої та міжгалузевої взаємодії на території Дергачівської міської ради з метою створення сприятливого середовища для емоційної підтримки та розвитку дітей громади. Така модель не лише забезпечила підтримку дітей, а й сприяла зміцненню соціального капіталу громади в цілому.

У контексті політики місцевого самоврядування в межах Дергачівської МТГ стратегічне значення має формування нової генерації активних, культурно-освічених та творчо розвинених громадян, здатних долучатися до процесів розвитку культури та збереження культурної спадщини свого регіону. Сприяння розвитку творчого потенціалу дітей розглядається як ефективний інструмент запобігання соціальної маргіналізації, зниження рівня девіантної поведінки серед молоді та укріплення соціального капіталу громади. Використання інтегрованих підходів (вручення грамот, сувенірів та подарунків, організація відпочинку у таборах та базах на Закарпатті та країнах Євросоюзу) дозволяє органам влади громади підвищити ефективність механізмів підтримки творчо обдарованих дітей, адаптуючи їх до потреб і ресурсних можливостей громади. Наприклад, у якості вдячності за наполегливу працю та креативність дітей Дергачівської територіальної громади у травні 2025 року юні митці, автори творчих робіт і ті, хто працювали над відтворенням процесів розвитку сфери вільного часу дітей та молоді, отримали від місцевої влади грошові сертифікати на суму від 500 до 3000 гривень (на загальну суму 38600 гривень)[21].

Другим стратегічним напрямом стало збереження матеріально-технічної бази закладів культури громади, які не зазнали повного знищення. За сприяння місцевої влади працівники культури здійснили інвентаризацію наявного майна, розчищали завали, проводили дрібні ремонтні роботи приміщень, зокрема відновлювали покрівлі, проводили консервацію приміщень з метою захисту від негативного впливу погодних умов у холодний період.

Третім визначальним чинником, який суттєво вплинув на організацію культурної діяльності, стала загроза безпеці цивільного населення, зумовлена регулярними обстрілами прикордонних територій громади та міста Харків. У зв'язку з цими ризиками масові заходи наразі не проводяться, відсутнє також попереднє публічне інформування населення про місце та час їх проведення, а також не здійснюється фотофіксація локацій. Формати культурно-мистецьких подій обмежується короткотривалими термінами (від одного дня до тижня) та реалізуються з дотриманням усіх вимог безпеки. Учасники та відвідувачі обов'язково проходять інструктаж щодо порядку евакуації до укриття у випадку оголошення повітряної тривоги.

Отже, у воєнних умовах заклади культури Дергачівської МТГ тимчасово втратили своє традиційне функціональне призначення. Саме у цей період виникли нові функції культурних інституцій, що згодом стали інтегрованими у посткризову діяльність. Серед таких функцій можна назвати:

1. *Осередки психологічної підтримки* (надання просторів закладу культури для психологічної реабілітації, арт-терапії, занять з дітьми та дорослими, які пережили травматичні події)
2. *Пункти гуманітарної допомоги* (переобладнання приміщень закладів культури для збору, зберігання та розподілу гуманітарної допомоги – одягу, продуктів, засобів гігієни)
3. *Тимчасові укриття* (приміщення закладів культури у критичних ситуаціях стали місцем тимчасового перебування для населення громади)
4. *Освітні-онлайн платформи* (через обмежений доступ до фізичних просторів заклади культури запустили онлайн-програми: заняття в аматорських гуртках, культурно-освітні заходи, майстер-класи)
5. *Підтримка військових та волонтерів* (організація культурних заходів для військових, виставок на тему спротиву, патріотичні та благодійні акції на підтримку ЗСУ)
6. *Культурна дипломатія* (просування української культури представниками галузі культури громади у Польщі, Грузії, Німеччині, Литві, Естонії, Латвії, Болгарії; проведення концертів, фестивалів, благодійних акцій, формування позитивного уявлення про Україну в Європі, залучення підтримки міжнародної спільноти).

Висновки і перспективи подальших досліджень. Попри масштабні втрати, культурна сфера Дергачівської міської територіальної громади засвідчила високий рівень адаптивності, трансформаційного потенціалу та здатності до ефективної міжнародної комунікації. В умовах воєнного стану культурні інституції громади перетворилися на осередки не лише збереження національної ідентичності, а й соціальної підтримки, психологічної реабілітації та згурту-

вання громади в умовах кризи. Це підтверджує їхню здатність виконувати критично важливі соціальні та гуманітарні функції. Запропонована модель функціонування культурного хабу є перспективною для адаптації й впровадження в інших прифронтових територіальних громадах.

Накопичений досвід Дергачівської МТГ становить цінну базу для формування політики забезпечення культурної стійкості в умовах надзвичайних ситуацій та може бути використаний у подальших наукових дослідженнях адаптаційних моделей функціонування культурної сфери в умовах збройного конфлікту, механізмів залучення міжнародної підтримки, а також розробки ефективних інструментів швидкого відновлення культурної інфраструктури на етапі після-воєнної відбудови.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Величко Л. Ю., Кащенко Д. В. Особливості діяльності органів публічної влади у надзвичайних ситуаціях. *Теорія та практика державного управління*. 2023. № 2(77). С. 7-21. DOI: 10.26565/1727-6667-2023-2-01.
2. Красносова О. М. Активізація трансформаційних процесів регіонального розвитку в Україні *Трансформаційні процеси в умовах війни та післявоєнного періоду* Збірник матеріалів Всеукраїнської міждисциплінарної науково-практичної конференції. Чернівці: ГО «Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій», 2022, 375 с. – С. 146-147. DOI: <https://doi.org/10.54929/confmult-06-2022>. URL: https://reicst.com.ua/asp/issue/view/conf_mult_06_2022
3. Криворучко І. В. Публічне управління в умовах війни: виклики та перспективи *Теорія та практика державного управління*. 2023. № 2(77). С. 38-53. URL: <https://periodicals.karazin.ua/tpdu/article/view/23227/21274>
4. Борщевський В., Василиця О., Матвеев Є. Публічне управління в умовах воєнного стану : інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава та регіони*. 2022. №2. С. 30-35
5. Їжа М. М., Курносенко Л. В. Публічне управління в умовах викликів воєнного стану. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2023. № 19. С. 11-30. URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1146>
6. Гончарук Н., Чередніченко А. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та поствоєнний період у контексті європейських цінностей. *Аспекти публічного управління*. 2022. №2. С. 46-54.
7. Гололобов С. М. Культурна дипломатія як складова державної політики у сфері культури на сучасному етапі українського державотворення. *Публічне управління та регіональний розвиток : наук. журн.* 2022. №18. С. 1057-1078. DOI: 10.34132/pard2022.18.04. URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/858>
8. Луценко А. В., Піскорська Г. А. «М'яка сила» в сучасній геополітиці : монографія. Київ: Центр вільної преси, 2011, 216 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/367180697_Lucenko_AV_Piskorska_GA_M'aka_sila_v_sucasnij_geopoli-tici_Monografia_Kiiv_2011
9. Спадщина для соціальної згуртованості під час війни: кейси українських культурних діячів: аналітичний звіт програми «Спадщина: простір для роботи» / Н.Дзюбенко, Т. Олійник, З. Рибчинська. – Київ: Фонд «Партнерство за сильну Україну», 2025. – 27 с. URL: https://izolyatsia.org/media/materials/heritage_room_for_work_analytics.pdf

10. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.03.2025 р. № 293-р «Про схвалення Стратегії розвитку культури в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/293-2025-%D1%80#Text>
11. UNESCO. Culture in Crisis: Policy Guide. Paris: UNESCO, 2022. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374631.locale=en>
12. Міністерство культури та інформаційної політики України. Наказ №349 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо роботи закладів культури на підконтрольній Україні території з урахування безпеки відвідувачів» від 28.06.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0349921-23#Text>
13. Вальєвський О. Л. Роль культури у формуванні національної консолідації в сучасних умовах. *Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15-28 квітня 2022 р.; ред. колегія: І. О. Дегтярьова, В. С. Куйбіда, П. М. Петровський та ін., уклад. Т. О. Мельник, Т.З.К.: ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 246 с. – С.106-109. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/730934/1/Збірник%20тез_Том%20II.pdf
14. Плотнік Н. А. Проектна діяльність органів публічної влади як інструмент покращення якості культурних послуг. *Університетські наукові записки*, 2025, №2 (104), С. 49-66. DOI: <https://doi.org/10.37491/UNZ.104.5> URL: <https://unz.univer.km.ua>
15. «2109 об'єктів культурної інфраструктури зазнали пошкоджень чи руйнувань через російську агресію». Офіційний сайт Міністерства культури та стратегічних комунікацій України. URL: <https://mcsc.gov.ua/news/2109-obyektiv-kulturnoyi-infrastruktury-zaznaly-poskodzhen-chy-rujnuvan-cherez-rosijsku-agresiyu/>
16. Закон України «Про засудження комуністичного та націонал-соціалістичного (нацистського) тоталітарних режимів в Україні та заборону пропаганди їхньої символіки» №317-VIII від 9 квітня 2015 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/317-19#Text>
17. Положення про Управління освіти, культури, молоді та спорту Дергачівської міської ради (нова редакція), затверджене розпорядженням начальника міської військової адміністрації від 02 грудня 2022 року №16. URL: <https://dermiskrada.dosvit.org.ua/storage/documents/documents/54b88f974c09f8056ae513cf67b03777.pdf>
18. Наказ Міністерство культури та інформаційної політики України «Про внесення змін до Методичних рекомендацій щодо роботи закладів культури на підконтрольній Україні території з урахування безпеки відвідувачів» від 11.08.2023 № 424 URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MN027389>
19. Протокол №7 засідання Ради оборони Харківської області від 07.07.2023 року «Щодо скасування заборони проведення масових, культурно-розважальних заходів на території Харківської області» URL: <https://asch2.donets-osvita.gov.ua/wp-content/uploads/2023/07/protokol-7-rady-oborony.pdf>
20. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» від 12.03.2022 №2259-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text>
21. «Талановитих дітей громади нагороджено грошовими сертифікатами та подяками Дергачівської міської ради». Офіційний сайт Дергачівської територіальної громади. URL: <https://di.gov.ua/news/1748436446/>

Стаття надійшла до редакції 12.03.2025

Стаття рекомендована до друку 13.04.2025

Плотнік Н. А. Адаптація управлінських моделей у сфері культури до умов воєнного стану: практики Дергачівської міської територіальної громади (Харківська область)

Natalia Plotnik, postgraduate student of the Department of Public Administration and Civil Service of the Educational and Scientific Institute «Institute of Public Administration», V. N. Karazin Kharkiv National University, 4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2268-6926> e-mail: plotnik_kh@ukr.net

ADAPTATION OF MANAGEMENT MODELS IN THE SPHERE OF CULTURE TO THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW: PRACTICES OF THE DERGACHIV CITY TERRITORIAL COMMUNITY (KHARKIV REGION)

Abstract. The article highlights the transformation of cultural institutions of the Dergachiv urban territorial community (Kharkiv region) during 2022-2025 – from the initial phase of the full-scale aggression of the Russian Federation to the current post-crisis stage of recovery. New management functions of community cultural institutions are highlighted – humanitarian hubs, psychosocial spaces, shelters, online platforms, and centers of cultural diplomacy. The theoretical basis is the concepts of crisis public management, cluster approach, and humanitarian security. The empirical basis consists of semi-structured interviews with representatives of local government bodies and employees of cultural institutions, analysis of regulatory acts, and statistics on losses of cultural infrastructure. Examples of interdisciplinary cooperation, involvement of international assistance, integration of children into cultural processes, and strategic planning in the field of culture are analyzed. It has been proven that a systemic partnership between authorities, non-governmental organizations, cultural institutions, and businesses increases the resilience of a territorial community, and cross-sectoral cluster initiatives improve the population's access to cultural services even during wartime in front-line territorial communities, including the Dergachivsk urban territorial community of the Kharkiv region. It is shown how cultural institutions of the community have become not only a tool for preserving national identity but also for social cohesion and adaptation to extreme conditions. The experience of the Dergachivsk urban territorial community (hereinafter referred to as the Dergachivsk MTG) is a valuable example of the formation of a policy of cultural resilience in emergency and crisis situations. The article has theoretical and practical significance for further research into models of adaptation of the cultural sphere in war conditions, strategies for attracting international assistance and improving strategies for the socio-economic and cultural development of territorial communities, and mechanisms for the rapid restoration of cultural infrastructure at the stage of post-war reconstruction.

Keywords: *territorial community, national security, crisis management, cultural services, network of cultural institutions, functions of cultural institutions, cultural diplomacy.*

In cites: Plotnik, N. A. (2025). Adaptation of management models in the sphere of culture to the conditions of martial law: practices of the Dergachiv city territorial community (Kharkiv region). *Theory and Practice of Public Administration*, 1 (80), 259–273. <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-1-15> [in Ukrainian].

REFERENCES:

1. Velichko L. Yu., Kashchenko D. V. (2023). Peculiarities of the activities of public authorities in emergency situations. *Theory and practice of public administration*. 2023. № 2(77), 7-21. DOI: 10.26565/1727-6667-2023-2-01 [in Ukrainian].

2. Krasnonosova O. M. (2022). Activation of transformational processes of regional development in Ukraine. *Transformational processes in the conditions of war and the post-war period Collection of materials of the All-Ukrainian interdisciplinary scientific and practical conference*. Chernihiv: NGO «Scientific and Educational Innovation Center of Social Transformations», 146-147. DOI: <https://doi.org/10.54929/confmult-06-2022>. URL: https://reicst.com.ua/asp/issue/view/conf_mult_06_2022 [in Ukrainian].
3. Kryvoruchko I. V. (2023). Public administration in wartime: challenges and prospects. *Theory and practice of public administration*, 2(77), 38-53. URL: <https://periodicals.karazin.ua/tpdu/article/view/23227/21274> [in Ukrainian].
4. Borshchevsky, V., Vasilytsia, O., & Matveyev, E. (2022). Public administration under martial law: institutional transformations, strategic planning, and development mechanisms. *States and regions*, 2, 30-35 [in Ukrainian].
5. Yizha, M. M., & Kurnosenko, L. V. (2023). Public administration in the context of martial law challenges. *Public Administration and Regional Development*, 19. P. 11-30. URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1146> [in Ukrainian].
6. Honcharuk, N., & Cherednichenko, A. (2022). Modernization of public administration in Ukraine in the conditions of war and the post-war period in the context of European values. *Aspects of public administration*, 2, 46-54 [in Ukrainian].
7. Gololobov, S. M. (2022). Cultural diplomacy as a component of state policy in the sphere of culture at the present stage of Ukrainian state formation. *Public Administration and Regional Development: Scientific Journal*, 18, 1057-1078. DOI: 10.34132/pard2022.18.04. URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/858> [in Ukrainian].
8. Lutsenko A. V., & Piskorska G. A. (2011). «Soft power» in modern geopolitics: monograph. Kyiv: Center for Free Press, 216. URL: https://www.researchgate.net/publication/367180697_Lucenko_AV_Piskorska_GA_Maka_sila_v_sucasnij_geopoli_tici_Monografia_Kiiv_2011 [in Ukrainian].
9. Lutsenko, A. V., & Piskorska, G. A. (2011). «Soft power» in modern geopolitics: monograph. Kyiv: Center for Free Press, 216. URL: https://www.researchgate.net/publication/367180697_Lucenko_AV_Piskorska_GA_Maka_sila_v_sucasnij_geopoli_tici_Monografia_Kiiv_2011 [in Ukrainian].
10. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2025). On approval of the Strategy for the Development of Culture in Ukraine for the period until 2030 and approval of the operational plan of measures for its implementation in 2025-2027 : Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated March 28, 2025 No. 293-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/293-2025-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
11. UNESCO. Culture in Crisis: Policy Guide. Paris: UNESCO, 2022. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374631.locale=en>
12. Ministry of Culture and Information Policy of Ukraine. (2023). On approval of methodological recommendations for the operation of cultural institutions in the territory controlled by Ukraine, taking into account the safety of visitors : order No. 349 dated 28.06.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0349921-23#Text> [in Ukrainian].
13. Valevskyi, O. L. (2022). The role of culture in the formation of national consolidation in modern conditions. *Public management and administration in wartime and post-war periods in Ukraine: materials of the All-Ukrainian scientific-practical conference in three volumes*, Kyiv, National Academy of Sciences of Ukraine, DZVO «University of Educational Management» NAPS of Ukraine, April 15-28, 2022 / I. O. Degtyareva, V. S. Kuybida, P. M. Petrovsky and others

(editorial board), compiled by T. O. Melnyk, T.2.K.: DZVO «UMO» NAPS of Ukraine, 106-109. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/730934/1/Збірник%20тез_Том%20II.pdf [in Ukrainian].

14. Plotnik, N. A. (2025). Project activity of public authorities as a tool for improving the quality of cultural services. *University scientific notes*, 2 (104), 49-66. DOI: <https://doi.org/10.37491/UNZ.104.5>. URL: <https://unz.univer.km.ua> [in Ukrainian].

15. 2109 cultural infrastructure sites damaged or destroyed due to Russian aggression : official website of the Ministry of Culture and Strategic Communications of Ukraine. URL: <https://mcsc.gov.ua/news/2109-obyektiv-kulturnoyi-infrastruktury-zaznaly-poshkodzhennych-rujnuvan-cherez-rosijsku-agresiyu/> [in Ukrainian].

16. Law of Ukraine. (2015). On the condemnation of communist and national socialist (Nazi) totalitarian regimes in Ukraine and the prohibition of propaganda of their symbols, No. 317-VIII of April 9, 2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/317-19#Text> [in Ukrainian].

17. Derhachi City Military Administration. (2022, December 2). Regulations on the Department of Education, Culture, Youth and Sports of the Derhachi City Council (new edition), approved by the order of the head of the City Military Administration No. 16. <https://dermisk-rada.dosvit.org.ua/storage/documents/documents/54b88f974c09f8056ae513cf67b03777.pdf> [in Ukrainian].

18. Ministry of Culture and Information Policy of Ukraine. (2023, November 8). On Amendments to the Methodological Recommendations on the Operation of Cultural Institutions in the Territory Controlled by Ukraine, Taking into Account the Safety of Visitors: order № 424 dated 08.11.2023. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MN027389> [in Ukrainian].

19. Regional Defense Council of Kharkiv Oblast. (2023, July 7). On the cancellation of the ban on holding mass, cultural, and entertainment events in the territory of Kharkiv Oblast : Protocol No. 7 of the meeting of the Defense Council of Kharkiv Oblast. URL: <https://asch2.donetsk-osvita.gov.ua/wp-content/uploads/2023/07/protokol-7-rady-oborony.pdf> [in Ukrainian].

20. Law of Ukraine. (2022, March 12). On amendments to certain laws of Ukraine regarding the functioning of civil service and local self-government during martial law No. 2259-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text> [in Ukrainian].

21. Derhachi City Council. (2025). Talented children of the community were awarded with cash certificates and letters of appreciation from the Derhachi City Council. Official website of the Derhachi territorial community. URL: <https://di.gov.ua/news/1748436446/> [in Ukrainian].

The article was received by the editors 12.03.2025

The article is recommended for printing 13.04.2025