

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

Кваліфікаційна робота I (бакалаврського) ступеня вищої освіти

«ПРОЕКТНА ДІЯЛЬНІСТЬ У СОЦІОКУЛЬТУРНІЙ СФЕРІ :
ДОСВІД ЗАХІДНОГО ПОЛІССЯ»

Галузь знань – 02 «Культура і мистецтво»
Спеціальність – 028 «Менеджмент соціокультурної сфери»

Виконала:

Оксана КЛЮЧУК – здобувачка вищої освіти

I освітнього ступеня «Бакалавр»

Науковий керівник:

кандидат педагогічних наук, професор, завідувач кафедри
івент-індустрій, культурології та музеєзнавства

Володимир ВИТКАЛОВ

Рецензент: Завідувач кафедри культурології

ВНУ імені Лесі Українки,

доцент Ольга МОСКВИЧ

Рівне-2026 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЕКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СОЦІОКУЛЬТУРНІЙ СФЕРІ.....	
1.1. Сутність та специфіка основних понять.....	6
1.2. Технології розробки та реалізації соціокультурних проектів.....	18
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОЕКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СОЦІОКУЛЬТУРНІЙ СФЕРІ.....	
2.1. Сучасний стан проектної діяльності (на прикладі вітчизняного досвіду).....	35
2.2. Міжнародні соціокультурні проекти.....	46
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ.....	62
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Складні процеси глобалізації сучасного світу, що викликані зсувом ціннісно-нормативних моделей, швидким технічним розвитком, мінливістю соціокультурних та соціоекономічних умов, карколомні зміни практично в усіх сферах людської життєдіяльності актуалізують проблему пошуку нових смислів та інноваційних форм роботи, зокрема й у соціокультурній сфері. Одним з таких сучасних інноваційних підходів у світі, що швидко змінюється, є проектна діяльність, котра є доволі мобільним, динамічним та ефективним форматом сучасних соціокультурних технологій. При цьому, з одного боку, такий формат як жива творча лабораторія є досить сформованою як явище в соціокультурному просторі. А з іншого боку – в теорії та практиці соціокультурного простору використання проектних технологій досліджується не достатньо активно і потребує глибокого та різнобічного вивчення. Адже орієнтована на досягнення поставлених цілей проектна діяльність відкриває можливості для розвитку проектного, критичного, творчого, інноваційного мислення.

Важливим є той фактор, що проектну діяльність в соціокультурній сфері можна вивчати з різних ракурсів, зокрема з точки зору вітчизняного досвіду та міжнародного партнерства, участі у локальних проектах або ж реалізацію масштабних, фінансово потужних ініціатив на рівні Європейського Союзу та інших вагомих гравців світового соціокультурного простору. Вказані аспекти й актуалізують необхідність вивчення досліджуваної теми.

Мета дослідження: вивчити проектну діяльність у соціокультурній сфері.

Завдання дослідження:

- вивчити сутність та специфіку основних понять;
- дослідити технології розробки та реалізації соціокультурних проектів;

- охарактеризувати сучасний стан проектної діяльності на прикладі вітчизняного досвіду;
- окреслити міжнародні соціокультурні проекти.

Об'єкт дослідження: соціокультурна сфера як частина суспільного життя.

Предмет дослідження: проектна діяльність як методи організації та реалізації соціокультурних ініціатив.

Огляд використаних джерел та літератури. Під час роботи над кваліфікаційною роботою було використано різні джерела – законодавчі акти [12], офіційний сайт профільного міністерства [21], офіційні сайти вітчизняних та міжнародних культурних інституцій, що пропонують можливості проектної діяльності [5, 6, 8, 10, 16, 23, 25, 30-32, 36, 37, 39-43]. Історіографія досліджуваної проблеми представлена важливими для вивчення теми науковими працями, де висвітлено питання соціального та соціокультурного проектування [2, 4, 13, 20, 26, 35], управління проектами та проектного менеджменту [3, 9, 11, 24]. Важливими для вивчення окремих аспектів теми стали праці, де досліджуються можливості грантової діяльності [7], основи ризик-менеджменту [22], менеджменту та маркетингу культури крізь призму мистецтва [29]. Цінними є каталоги та путівники, де зібрано інформацію щодо українських та міжнародних організацій, програм, проектних ініціатив для розширення можливостей для представників сфери культури України, а також проаналізовано кращі вітчизняні практики, зокрема молодіжних культурних проектів [14, 19, 38].

Для розуміння проектної діяльності в соціокультурній сфері у локальному контексті важливими стали публікації, що окреслюють реалізацію проектів різного масштабу на Рівненщині [18, 27, 28, 34]. Чимало важливої практичної інформації розміщено на сайтах громадських організацій, які реалізували проекти в нашому регіоні [1; 44].

Методи дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи використано основні методи наукового дослідження. Так, теоретичні методи аналізу та синтезу дозволили вивчити наукову літературу щодо компонентів

проектної діяльності в соціокультурній сфері та їх узагальнення; порівняльний аналіз дав можливість розглянути вітчизняний та зарубіжний досвід, класифікація допомогла систематизувати соціокультурні проекти та методи їх реалізації; узагальнення було корисним у формулюванні висновків на основі досліджених матеріалів. Користуючись емпіричними методами, цінним був кейс-стаді як детальний розбір конкретних соціокультурних проектів, та спостереження як фіксація процесів реалізації проектів. Використовуючи спеціальний метод проектного аналізу, важливою була оцінка соціальної, економічної, культурної ефективності втілених проектів.

Апробація результатів дослідження (див. додаток 1).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, де описано актуальність теми дослідження, мету та завдання, об'єкт та предмет дослідження, огляд використаної літератури, методи дослідження, апробацію результатів дослідження. В основній частині запропоновано два розділи (чотири параграфи), де вивчено та проаналізовано теоретичні основи проектної діяльності в соціокультурній сфері (сутність та специфіку основних понять, технології розробки та реалізації соціокультурних проектів) та представлено практичний аналіз проектної діяльності в соціокультурній сфері (сучасний стан проектної діяльності на прикладі вітчизняного досвіду та міжнародні соціокультурні проекти). У висновках подано результати дослідження. У додатках представлено інструменти технологій розробки та реалізації проектів у соціокультурній сфері. Список використаних джерел та літератури складає 44 позиції. Загальний обсяг роботи 59 с., основного тексту – 55 с.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЕКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СОЦІОКУЛЬТУРНІЙ СФЕРІ

1.1. Сутність та специфіка основних понять

Сучасне вітчизняне суспільство переживає динамічні трансформації, посилені російсько-українською війною, та має чимало актуальних проблем – соціальних, культурних, освітніх та ін. Одним з ефективних інструментів його розвитку, що дозволяє системно та цілеспрямовано вирішувати такі проблеми, є проектна діяльність. Проектування соціокультурних ініціатив покликане вирішувати чимало задач – сприяти формуванню культурної ідентичності, збереженню культурної спадщини, розвитку та згуртуванню громади, задоволенню культурних потреб населення, розвитку творчого потенціалу особистості та ін. Важливо розуміти, що проектна діяльність у соціокультурній сфері поєднує і наукову складову – обґрунтованість, проведення досліджень, і практичну спрямованість з творчим підходом до неї для вирішення суспільних задач. Для повного розуміння досліджуваної теми важливим є вивчення сутності та специфіки основних понять теми, що вивчається.

Розпочати висвітлення основних понять, безперечно, варто з виявлення сутності проекту, проектування та проектної діяльності. При цьому варто вказати, що ці поняття як базові категорії досліджуваної теми досі не мають однозначного трактування [13, с. 15]. Як особливий вид діяльності соціокультурне проектування виокремилося у другій половині XX ст. Впровадження проектування як виду діяльності у сфері культури України поширилося з середини 1990-х років. Цей процес відбувався в контексті переорієнтації діяльності закладів культури з традиційних форм до проектно орієнтованої роботи. Це, у свою чергу, потягнуло за собою пошук та імплементацію інноваційних методик менеджменту, необхідність підготовки

фахівців з проектування, зміни в усталених ієрархічних організаційних структурах управління та ін.

Слово «проект» у перекладі з латинської мови означає «закинутий уперед», себто – конструкція певної зміни, заздалегідь спланована і, в принципі, може бути реалізована чи здійснена. Важливо, що проект зазвичай спрямований саме на реалізацію змін. Чимало сучасних дослідників витлумачують проект як певну ініціативу, що планується чи замислюється, або ж як обмежену за часом та витратами систему робіт, спрямовану на досягнення обумовлених результатів чи виготовлення певних продуктів [24, с. 6].

Сучасна вітчизняна науковця І. Петрова називає проект реакцією соціокультурної сфери на зміни зовнішнього середовища. Водночас вона визначає його, як «комплекс взаємозалежних одномоментних заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей», при цьому акцентуючи увагу на його обмежених ресурсах – часових, бюджетних, кадрових та ін. [26, с. 12]. Іншими словами, проект спрямовується на отримання нового, як правило, унікального продукту або ж послуги, що виконується в рамках обмежених ресурсів. Важливо зауважити, що проект може бути складовою частиною якоїсь програми, формою конкретного та смислового наповнення головних напрямів розвитку життя певної території у соціокультурному аспекті. Або ж проект може бути самостійним варіантом вирішення локальної проблеми і адресований конкретній аудиторії. Власне, проект як ідеальне бачення кінцевих результатів діяльності, ідеальний опис конкретної соціокультурної послуги завжди спрямований на досягнення конкретної мети.

Інша сучасна науковиця Н. Блага, дослідивши чимало розумінь поняття «проект», запропонувала його визначення, де серед іншого вказала, що проект містить набір завдань з чітко сформульованим результатом та кінцевим терміном виконання. Він включає в себе тимчасові заходи для створення унікального продукту, послуги чи певного результату [3, с. 8].

Проектна діяльність підпорядкована певним правилам. Варто окреслити основні з них. Найперше – проект має бути затребуваний

суспільством, він має бути актуальним та цілеспрямованим з чітко визначеними цілями, що є запорукою очікуваних результатів. Проект завжди реалізується в колективі, тому необхідним є зрозумілий розподіл обов'язків, відповідальності та координоване виконання взаємозалежних дій, оскільки проект обмежений у часі. Крім вказаних вимог, проект має бути унікальним та інноваційним – він виникає з нової ідеї та пропонує вирішення певної проблеми у певному контексті. Водночас не менш важливою вимогою до проекту є його реалістичність: цілі проекту мають бути досяжні, що передбачає зіставлення умов реалізації проекту з необхідними ресурсами (фінансовими, людськими та ін.). Власне, варто розуміти ще й масштабність проекту, його максимальні кількісні та якісні результати діяльності, перспективність та можливість розвитку проекту в майбутньому.

Колектив науковців у складі Н. Івановської, В. Шульгіної, О. Яковлева, що досліджує різні аспекти соціокультурного проектування в мистецтві – як теоретичні, так практичні, ретельно висвітлили різні аспекти поняття «соціокультурне проектування». Вони констатують, що, попри практичну реалізацію в Україні величезної кількості соціокультурних проектів різного масштабу та спрямування, проектна діяльність досі є слабо осмисленою в контексті організаційно-управлінської та соціокультурної форми. При цьому чимало культурологів, мистецтвознавців, соціологів досліджують проектну діяльність. Але фундаментальних праць щодо комплексного використання технологій соціокультурного проектування, зокрема у процесі управління культурними процесами, наразі недостатньо [13, с. 16]. При цьому соціокультурний проект як сучасне явище у мистецькому просторі вони називають інноваційною формою.

Вивчаючи проектну діяльність з точки зору соціального проектування О. Безпалько вказала на його концептуальну основу та системно-організаційну частину. Авторка визначила проект, як «сукупність скоординованих дій із певними точками відліку та закінчення з метою досягнення певних цілей із встановленими строками, витратами та параметрами виконання» [2, с. 6-7].

Загалом під соціокультурним проектом ми маємо на увазі комплекс цілеспрямованих заходів, кроків, дій, які між собою взаємопов'язані та орієнтовані на результат – вирішення певної проблеми у соціокультурній сфері, зміни у суспільстві чи окремій спільноті. При цьому, як вже вказувалося, важливим є те, що він має обмежені часові, фінансові, людські, технічні, організаційні ресурси та механізми реалізації. Результатом, як правило, слугує унікальний продукт або послуга в соціокультурній сфері.

Під соціокультурною сферою ми маємо на увазі ті галузі та види діяльності, що мають на меті задоволення культурних потреб, духовний розвиток. При цьому важливим у цьому понятті є поєднання двох фундаментальних понять – соціуму та культури як відносно автономних одна від одної реальності. І водночас соціальне та культурне розчиняється одне в одному, адже в усіх соціальних явищах завжди є людина, яка є носієм соціальних ролей та культурних цінностей [13, с. 16].

Важливим є розуміння феномену соціокультурного проектування: воно здійснюється у соціальному та культурному просторі, що є фундаментальною формою суспільного існування людей та необхідною умовою їх соціальної та культурної діяльності. І. Петрова вказує на різні погляди щодо трактування цього поняття, та після аналізу різних підходів пропонує визначення соціокультурного проектування як інноваційної та творчої діяльності, що спрямована на виявлення причин виникнення проблем у сфері, аналіз ситуації та стану проблем, пошук та розробку шляхів вирішення проблеми та досягнення проектної мети [26, с. 53]. Іншими словами соціокультурне проектування – це і специфічна технологія, і творча діяльність, упродовж якої аналізуються проблеми, виявляються причини їх виникнення, випрацьовуються цілі, завдання, засоби, що впливатимуть на бажаний майбутній стан об'єкта чи поля проектної діяльності, розробляються кроки на шляху досягнення поставлених цілей.

Проектний підхід полягає в органічному поєднанні управлінських та культурних аспектів діяльності. Сама ідея проектної діяльності в

соціокультурній сфері передбачає пропорційність набору управлінських інструментів, конкретного культурного матеріалу та типу регіональної чи локальної ситуації. А її сутність – це, насамперед, компетентний аналіз певної конкретної ситуації, розробка та реалізація безпосередньо проекту чи - метою оптимізації основних складових людської життєдіяльності.

Можна окреслити деякі базові положення та ідеї, на які спирається соціокультурне проектування. Найперше – це необхідність експериментувати. При цьому слід пам'ятати про те, що ця відкритість до експериментів має перебувати в рамках соціально прийнятних рішень, що відповідають прийнятій ціннісно-нормативній системі. Проект цікавий не усім, але багатьом, адже потреби людей, їх життєві траєкторії, поведінкові реакції людей є типовими. Тому завжди знайдеться певний типаж, або ж група людей, які підтримають запропонований проект, або потребуватимуть його реалізації. Однак типове не обов'язково є характерним для усього суспільства, тому кожен проект має певну цільову аудиторію. Основною метою проектування у соціокультурній сфері є створення таких умов, де суб'єкт – суспільство, спільнота, особистість розвивається та самореалізується. Тож задоволення потреб суспільства напряду залежить від ефективного управління системою соціокультурної сфери, частиною якої є проектна діяльність [35, с. 113].

Важливим для розуміння досліджуваної теми є питання типології проектів, які класифікуються за різними характеристиками. Варто розуміти, що поділ проектів є доволі умовним, однак їх можна систематизувати за масштабом, за змістом проблеми (типові та унікальні), за характером діяльності (комерційні та некомерційні), за об'єктом проектування, за географічним охопленням чи масштабом, за соціальним охопленням, за термінами реалізації, за тривалістю, за функціональним принципом (інформаційні, соціальні, культурно-дозвілєві), за структурою (монопроект, мультипроект, мегапроект), за характером (інноваційні, підтримуючі), за фінансуванням (грантові, бюджетні, змішані), за видами соціокультурної

діяльності (освітні, просвітницькі, реабілітаційні, мистецькі, екологічні, науково-дослідницькі, туристичні тощо) та ін. [3, с. 11].

Кожен соціокультурний проект складається з етапів свого життєвого циклу, який охоплює усі фази його розвитку у часі [29, с. 120]. Кожен з етапів життєвого циклу соціокультурного проекту має логічно вибудовані дії, кроки, кожен з них має своє спрямування задля досягнення результатів та особливості. Як правило, основними етапами є ініціювання та формування ідеї чи концепції, планування та оформлення проекту, його виконання або ж реалізація, контроль та завершення [26, с. 16].

В контексті вивчення сутності та специфіки основних термінів досліджуваної теми варто окреслити поняття управління проектами або ж проектного менеджменту. Під проектним менеджментом ми маємо на увазі застосування системи знань, навичок та інструментів, технік щодо проектної діяльності задля досягнення поставлених цілей та завдань проекту за умови оптимального використання наявних ресурсів. При цьому варто зважати на певні характеристики управління проектами, адже це – цілеспрямована діяльність, що складається з етапів планування, організації, контролю та координації ресурсів проекту упродовж усього його життєвого циклу. Управління проектами, як правило, спрямоване на досягнення конкретних результатів, при цьому ресурси є обмеженими, а терміни – чітко визначені. Крім того, завданням проектного менеджменту є баланс між вимогами щодо обсягу робіт, відведеного на це часу, встановленої вартості, якості результатів проекту та ризиків, що можуть виникнути на будь-якому етапі життєвого циклу проекту. Тож управління проектами як процес управління людьми та координація усіх ресурсів у життєвому циклі проекту повинно передбачати застосування сучасних методів та прийомів управління [3, с. 16].

Основними видами управлінської діяльності, що забезпечують успішну реалізацію проекту від початку до його завершення є його основні функції. Коротко охарактеризуємо їх. Найпершою функцією є, безперечно, планування як визначення цілей, завдань та результатів проекту, розробка плану робіт,

складання бюджету та кошторису, розуміння ресурсів, прорахування ризиків та розробка стратегій їх мінімізації. Організаційна функція відповідає за формування проектної команди, розподіл обов'язків між учасниками та налагодження комунікації між ними, створення організаційної структури проекту, забезпечення необхідними ресурсами, встановлення правил діяльності.

Мотиваційна функція включає в себе забезпечення залученості учасників проекту, і для цього – пошук та створення системи винагород та заохочень, створення сприятливої робочої атмосфери, вирішення конфліктів, і загалом – підтримку командного духу. Функцію контролю або ж моніторингу представляє відстеження прогресу та результатів виконаних робіт, зіставлення наявних результатів із запланованими, встановлення та вимірювання показників ефективності, моніторинг ризиків, контроль за витратами та дотриманням запланованого бюджету, а також за якістю виконаних робіт.

Важливою є координація як узгодження дій усіх учасників проекту. Для цього варто звернути увагу на синхронізацію етапів та завдань, забезпечення взаємодії між командою з метою вирішення оперативних завдань. І, звісно, не останню роль відіграє комунікація як обмін інформацією між усіма учасниками проекту. Для цього слід проводити регулярні наради та зустрічі, запровадити звітність про етапи та покрокове виконання проекту, документувати рішення та можливі зміни тощо. Н. Блага, що вивчає проектний менеджмент, виокремила серед його основних функцій управління інтеграцією, предметною діяльністю, якістю, розкладом, вартістю, ресурсами, комунікаціями, закупівлями та ризиками [3, с. 25].

У відповідності із методологією проектного менеджменту науковці виділяють кілька критеріїв успішності проекту: його завершення у встановлені терміни, відповідність якості кінцевого продукту визначеним прогнозованим параметрам у проектній документації, де витрати не перевищують заплановані та відповідають заявленим у бюджеті проекту, задоволення результатами проекту усіх залучених до нього учасників. При цьому, останній критерій має свою специфіку у кожній окремій ініціативі [9, с. 15-16].

Важливою складовою в контексті вивчення основних понять досліджуваної теми є розуміння місця та ролі стейкхолдерів проекту – зацікавлених осіб, груп або ж організацій, які можуть впливати на проект, або ж самі зазнавати впливу від його реалізації. При цьому стейкхолдерів можна умовно поділити на так званих внутрішніх та зовнішніх. До внутрішніх стейкхолдерів, як правило, належить проектна команда (керівник, адміністратори, волонтери), фахівці-виконавці, експерти, консультанти, наставники. А серед зовнішніх варто назвати представників цільової аудиторії – бенефеціарів (відвідувачі подій, учасники програм, громада), партнерів, що співпрацюють з проектною командою та надають додаткові ресурси, підрядників чи постачальників, громадськість, ЗМІ, органи влади, і, звичайно, грантодавців або ж донорів, котрі, власне, забезпечують фінансування проекту. Важливим є аналіз кожної із запропонованих груп стейкхолдерів, зокрема розуміння їх інтересів, впливу та зацікавленості, розробка стратегії взаємодії із кожною групою. Слід також враховувати, що соціокультурні проекти мають свої особливості, серед яких – обмежені бюджети, залучення представників цільових аудиторій до реалізації проекту, міжсекторальна співпраця (культура, освіта, соціальна сфера, наука, туризм, дозволля), орієнтація не тільки на економічні показники, а й на соціальний вплив.

Вивчаючи основні поняття, категорії досліджуваної теми, слід висвітлити елементи, власне, самого проекту, які є критично важливим для успіху. Важливою складовою успішності проекту є чітке визначення його мети та постановка завдань. Це важливо, адже чітко сформульована мета визначає напрям руху та вказує на ідеальний результат проекту. У випадку сумнівів чи дилем чітко сформульована мета бути орієнтиром і не дозволить розпоршитися на неважливі речі чи рухатися в різних напрямках. За таких умов грантодавці (донори) мають чітке уявлення того, заради чого вони виділяють свої кошти. Водночас правильно визначені завдання дозволяють конкретизувати мету, розділивши її на невеликі зрозумілі кроки. Це дозволяє планувати процеси, структурувати підходи, контролювати прогрес, запобігати безладній діяльності.

Чи не найвідповідальнішою частиною будь-якого проекту є формування його бюджету, адже це – найскладніший його елемент. Бюджет потребує знань бухгалтерського обліку та наявності даних про вартість певних товарів, послуг. Оформляється він як окремий пакет документації, а згодом по ньому робиться звітна документація про реалізацію проекту та відповідне витрачання коштів. Фінансовий звіт є невід’ємною частиною проектної документації. Тому формування бюджету є насамперед, критично важливо для планування, адже потрібно розуміти реалістичність реалізації проекту, масштаб його можливого фінансування, пріоритети витрат та ін. [20, с. 24-25].

Грамотно сформований кошторис проекту дозволяє продемонструвати донорам професіоналізм проектної команди, розуміння реальності, раціональність витрат, формуючи довірливу взаємодію. Важливо пам’ятати, що правильно складений бюджет у майбутньому стане основою для прозорості звітності, коли необхідно буде підтверджувати кожен витрату, пояснювати будь-яке відхилення від кошторису. Як правило, бюджет соціокультурного проекту містить у собі типові статті для витрат: оплата праці, оренда приміщень, обладнання – звук, світло, екрани, необхідні матеріали – канцтовари, костюми, декорації, реквізит, поліграфічні послуги – друковану продукцію (афіші, буклети, програми) та інформаційну кампанію, транспортні послуги, харчування та проживання учасників, інші адміністративні витрати.

Не менш важливим є усвідомлення наявних ресурсів та грамотне їх використання. Перш за усе мова йде за фінансові ресурси, а це грантові кошти, місцеві бюджети, спонсорство, співфінансування, краудфандингові інструменти та ін. Чи не найважливішим ресурсним елементом є людський ресурс, а це команда проекту, волонтери, запрошені експерти та консультанти, партнери, активісти та амбасадори. Ще одним елементом є матеріально-технічні ресурси – приміщення, власне або орендоване обладнання, транспорт. Зважаючи на активний розвиток сучасного інформаційного простору, слід зважати на важливість комунікації – контактів із партнерами, цільовою аудиторією, роботою зі ЗМІ, соціальними мережами

та комунікативними майданчиками. І, безперечно, не варто нехтувати нематеріальними ресурсами – репутацією організації, досвідом команди, корпоративними зв'язками у спільноті та ін. Взаємозв'язок між усіма названими елементами соціокультурного проекту вкрай важливий, адже мета визначає завдання, які вимагають наявності певних ресурсів при часто обмеженому бюджеті. Тому чітко та правильно сформульована мета, реалістично проартикульовані завдання, збалансований бюджет, розуміння наявних ресурсів є запорукою успішного проекту на шляху досягнення поставлених цілей, та, власне, професійного проектного менеджменту.

Серед розуміння сутності досліджуваної теми варто назвати елементи проектної документації. Найперше – це проектна заявка. Це офіційний документ, який подається грантодавцеві чи донору з метою отримання фінансування, він описує сутність заявленого проекту. Як правило, проектна заявка містить в собі опис проекту із вказанням назви та актуальності ініціативи, мети та завдань проекту, вирішуваної проблеми, фіксує цільову аудиторію та бенефіціарів, а також очікувані результати та вплив. Окрім описової частини проектна заявка містить реалізаційну частину – застосовувані методи та заходи, етапи та терміни виконання, опис команди та партнерів, перелік ресурсних можливостей.

Як правило, проектна заявка містить фінансові показники з детальним бюджетом та обґрунтуванням усіх витрат, а також вказує на співфінансування. Завершується вона оціночною частиною, куди входять критерії та показники успіху, методи моніторингу та оцінки, а також маркери стратегічної сталості та соціального впливу. Важливо вказати, що кожна грантова програма має свої вимоги до грантових заявок, які можуть відрізнятися. Однак спільним є те, що проектна заявка як візитівка проекту має бути чіткою та структурованою, аби переконати експертів та потенційних донорів у реалістичності реалізації проекту, його актуальності та ефективності використання коштів.

Доволі важливим у проектній діяльності є розуміння можливих ризиків (відхилень, стресів, конфліктів) та методів управління ними. Для такого виду

робіт послуговуються ризик-менеджментом – системою практичних інструментів, що допомагають ідентифікувати та оцінити можливі загрози, а також спробувати їх знизити або ж усунути. У сучасному вітчизняному просторі, який характеризується мінливістю, нестабільністю та турбулентністю, ризиків, на жаль, неймовірна кількість [9, с. 7].

Науковці класифікують ризики у проектній діяльності за багатьма характеристиками, вказуючи на комплексність та взаємопов'язаність, а основними критеріями класифікації називають час та фактори виникнення, характер обліку та наслідків, а також сферу виникнення [22, с. 27-29]. В сучасній Україні це, насамперед, воєнні та безпекові ризики, пов'язані із військовою агресією росії (загроза безпеці учасників проекту, пошкодження та руйнування ресурсів, перенесення або скасування заходів через ракетні обстріли та ін.). Не менш реальними в поточній ситуації є енергетичні ризики через можливі відключення енергоносіїв, проблеми з опаленням та ін. Вкрай важливим є усвідомлення та врахування соціальних та психологічних ризиків, можливих при реалізації соціокультурних проектів. До них можна віднести психологічну травматизацію суспільства через війну, складність або неможливість залучення цільової аудиторії через тривожність або ж міграцію, емоційне та мотиваційне вигорання команди проекту та ін.

До інших ризиків, можливість яких варто враховувати у проектній діяльності, відносять фінансово-економічні ризики, як от інфляція, коливання курсу валют, затримка із фінансуванням та ін. [22, с. 29-32]. Не менш важливим є врахування логістичних ризиків (обмеження чи проблеми з пересуванням транспорту в прифронтових чи деокупованих територіях, пошкодження транспортної інфраструктури, закриття кордонів для міжнародних партнерів чи учасників тощо), правових та адміністративних ризиків (зміни у законодавстві через воєнний стан, обмеження на масові заходи, складність або неможливість отримання необхідних дозволів у зв'язку із воєнним станом та обмеженнями тощо).

Ефективності соціокультурного проекту можуть стати на заваді можливі технічні ризики – відсутність стабільного Інтернету, проблеми з мобільним зв'язком, а також кадрові ризики – брак кваліфікованих кадрів через мобілізацію або ж міграцію ключових учасників проекту, втрата волонтерів та активістів. Варто вказати і на певні репутаційні ризики, пов'язані із конфліктами через чутливі під час війни теми доречності культурних чи розважальних активностей, подекуди негативна реакція на «нормальне» життя та витрати не на військові потреби та ін. Усі ці та можливі інші ризики варто враховувати та прописувати у проектній заявці, це продемонструє розуміння контексту та готовність до адаптації.

У сучасній методології проектного менеджменту пропонуються спеціальні підходи до управління ризиками як окремої галузі [9, с. 7]. Для мінімізації можливих ризиків варто розробляти план реагування на потенційні надзвичайні ситуації, закладати резервні кошти на витрати, продумувати гнучкі формати заходів та альтернативні сценарії діяльності, обирати безпечні локації з укриттями, дбати про психологічну підтримку проектної команди та налагоджувати комунікацію з грантодавцями та донорами щодо можливих форс-мажорних ситуацій.

Отже, теоретичне вивчення та осмислення основних понять досліджуваної теми є обов'язковою складовою формування та розвитку професійних менеджерів соціокультурної сфери. Вони повинні розуміти механізми розробки та реалізації інноваційних соціокультурних проектів, залучати ресурси через грантові майданчики, платформи, партнерські програми, ефективно управляти проектами, вміти оцінювати соціальний вплив втілюваних культурних ініціатив. Проектна діяльність в соціокультурній сфері має в основі базові поняття, серед яких, найперше, варто виділити проект як сплановану діяльність або комплекс заходів та кроків для досягнення поставленої мети із врахуванням обмеженості ресурсів. Проектний підхід як інновація у соціокультурному просторі передбачає чітке визначення та розуміння цілей, завдань, ресурсів, часових меж, очікуваних результатів, що робить

соціокультурні проекти вимірюваними, контрольованими та ефективними. Проектна діяльність потребує врахування економічних, політичних, соціальних, культурних, організаційних аспектів, ціннісних орієнтацій стейкхолдерів, цільової аудиторії та бенефіціарів, важливості довгострокового впливу проекту на розвиток регіону та спільноти. Важливим є розуміння сутності бюджету та кошторису соціокультурного проекту, проектної заявки та документації, можливих ризиків та шляхів їх усунення. Загалом розуміння сутності та специфіки основних понять проектної діяльності в соціокультурній сфері створює фундамент для подальшого теоретичного вивчення та практичної діяльності, формуючи системне розуміння проектного менеджменту як сучасної вимоги розвитку соціокультурної сфери.

1.2. Технології розробки та реалізації соціокультурних проектів

У соціокультурній сфері зростає роль проектного підходу, що зумовлено кільком факторами. Найперше, це, безперечно, пов'язане із обмеженим фінансуванням сфери культури, що змушує шукати альтернативні джерела фінансування галузі. А це – гранти, проекти, конкурсні програми, партнерські ініціативи. Це посилюється й тим фактом, що, приміром, міжнародні організації, які можуть фінансувати вітчизняні культурні ініціативи, виділяють кошти саме на основі проектного фінансування. При цьому міжнародні партнери, які активно підтримують Україну у царині соціокультурних проектів, вимагають чіткого планування, прозорої документації та звітності, вимірюваних результатів. Практика фінансової підтримки проектів на основі конкурсного відбору була впроваджена й у вітчизняних соціокультурних інституціях, коли у 2017 році був створений Український культурний фонд [32]. Про його діяльність та реалізовані проекти буде йти мова у другому розділі нашої роботи.

Актуальність проектної діяльності пояснюється й здатністю проектів оперативно реагувати на важливі соціальні та суспільні проблеми. При цьому важлива роль відводиться громадам – проекти стимулюють їх активність та ініціативність. А це, у свою чергу, сприяє розвитку громадянського суспільства, формуванню культури партнерства між різними секторами –

державним, приватним, громадським, збереженню культурної ідентичності, що є вкрай важливим чинником розбудови демократичних основ сучасної України. Проектна діяльність у соціокультурній сфері сприяє організації, виявленню та збільшенню ресурсного потенціалу сектору культури, є засобом взаємодії з органами влади, громадськістю та партнерами, а також специфічною формою регулювання соціокультурних процесів [15, с. 142].

Зважаючи на актуальність проектної діяльності, варто вивчити питання технології розробки та реалізації соціокультурних проектів. І тут найперше варто вказати на певні труднощі, зокрема, на відсутність єдиного методологічного підходу до їх розробки, не завжди професійну підготовку менеджерів культури, необхідність адаптації міжнародних технологій до вітчизняного контексту та реалій, втрату ефективності проектів через помилки на різних етапах їх планування та реалізації. Спробуємо дослідити та систематизувати технології розробки та реалізації соціокультурних проектів.

В основі технології соціокультурного проектування лежить проблемно-цільовий аналіз ситуації. Ідентифікація та розуміння проблеми, що потребує вирішення, дозволяє визначити пріоритетні напрями та чітко визначити аудиторію проекту та бенефеціарів, кваліфіковано розробити змістову частину проекту, визначити його стейкхолдерів. Принцип проблемно-цільового аналізу соціокультурних проектів можна забезпечити використанням основних категорій проблемно-ситуаційного підходу: аналізу соціокультурної ситуації, проблеми, середовища, образу життя громади. Корисним на цьому етапі може бути використання технології SWOT-аналізу, що дозволяє поділити чинники та явища на 4 частини: сильних та слабких сторін проекту, можливостей та загроз, що виникнуть [7, с. 81]. На цьому етапі відбувається формулювання ідеї проекту та попередня оцінка. Наступним етапом є планування, а це: формулювання мети та завдань проекту. Тут може стати у нагоди використання моделі постановки цілей SMART-критеріїв. Кожна буква цієї аббревіатури позначає критерій, якому має відповідати мета проекту: S (Specific) – мета має бути конкретною, M (Measurable) – її можна виміряти, A (Achievable) – вона досяжна та реалістична

для наявних ресурсів, R (Relevant) – мета є релевантною, тобто відповідає виявленій проблемі, та T (Time-bound) – обмежена в часі [11, с. 13-14].

На етапі планування необхідно розробити логічну матрицю проекту – у світовому та вітчизняному досвіді використовується Logical Framework Approach (LFA) або логічно-структурний підхід. Він полягає у системній методології планування, управління та оцінювання проектів, зокрема у створенні логічної матриці, котра структурує ключові елементи проекту у чітку систему із причинно-наслідковими зв'язками. Такий інструмент дозволяє коригувати мету та очікувані результати, встановити логічні зв'язки між операційною діяльністю та результатами, визначити індикатори успіху, сформулювати потенційні ризики.

Зважаючи на специфіку соціокультурних проектів, які часто на старті не мають матеріальних результатів, натомість мають складну систему стейкхолдерів, LFA є інструментом, що, серед іншого, допомагає узгодити проект із більш широкими культурними стратегіями, забезпечити сталість результатів та спланувати довгостроковий вплив на культурне середовище. Матриця складається з чотирьох рядків по вертикалі та чотирьох колонок по горизонталі [Див. ДОДАТОК А]. Вертикалі включають в себе такі компоненти:

- загальна мета, глобальна ціль (Overall Goal). Це, як правило, довгостроковий культурний чи соціальний вплив, внесок проекту у розв'язання, приміром, ширшої чи глобальної проблеми, який часто досягається зусиллями кількох проектів;

- мета проекту (Project Purpose). Це конкретна зміна для цільової групи, яку має досягти проект, або ж безпосередній результат для цільової групи. Часто він формулюється як стан, що настане після завершення проекту;

- продукти, результати (Outputs). Це конкретні вимірні продукти діяльності проекту, та, власне, сама діяльність, яку створює проектна команда. Як правило, таких ключових продуктів/результатів може бути 3-5 на проект;

- заходи або діяльність (Activities), необхідні для досягнення результатів. Це – конкретні дії для досягнення результатів, деталізований план роботи.

Тобто, вертикальну логіку втручання схематично можна позначити, як ланцюжок «діяльність – результати – мета проекту – загальна мета». Горизонтальна ж логіка матриці LFA включає в себе:

- опис (Narrative Summary) – опис кожного рівня логіки проекту;
- індикатори (Indicators). Визначаються окремо: індикатори впливу для загальної мети, індикатори ефекту для мети проекту, індикатори продукту для результатів та індикатори бюджету й ресурсів для діяльності;
- засоби перевірки (Means of Verification). Варіантами можуть слугувати різноманітні статистичні звіти, опитування та анкетування, фінансові документи, публікації в медіа, фотографії та відеоматеріали, оцінки експертів, документація проекту та ін.;
- припущення або ж ризики (Assumptions). До припущень можна віднести позитивні умови, котрі є необхідними для успіху. А це, приміром, зацікавленість цільової групи у проекті, або ж підтримка місцевої влади тощо. Щодо ризиків, то тут варто прописати потенційні перешкоди, як от загрози, пов'язані з війною, фінансові обмеження, форс-мажорні обставини тощо.

Горизонтальна логіка вимірювання містить логічний ланцюг: що ми робимо? – як вимірюємо? – де беремо дані? – що може завадити? Іноді до логічної матриці проекту Logical Framework Approach включають додаткові складові: ресурси (Inputs) та передумови (Preconditions) як фактори для старту [4, с.89-90].

Окрім логічної матриці на етапі планування використовують й інші інструменти – календарний план, що допомагає організувати та систематизувати діяльність, підвищивши, таким чином, продуктивність та ефективність роботи. Його використання з визначенням послідовності завдань та фіксацією необхідних дат дозволяє раціонально досягти очікуваних результатів та забезпечує поступове просування до мети.

Корисним для планування проектної діяльності можна назвати використання діаграми Ганта (названа на честь американського інженера, який розробив її на початку XX ст.) – візуального інструменту планування та

управління проектом [11, с. 7]. У цій діаграмі у горизонтальній та вертикальній осях фіксується список завдань проекту, відповідальний за виконання завдання, чіткі дедлайни – початок та кінець, часова шкала. Кольором (або штрихуванням) на діаграмі фіксуються взаємозв'язки між завданнями та поточний стан їх виконання.

У соціокультурному проектуванні використання діаграми Ганта корисна у роботі над плануванням культурних подій, де потрібна координація багатьох паралельних процесів, чіткий графік підготовки із залученням експертів чи спікерів, чітка звітність про виконання усіх етапів перед грантодавцями та донорами. Використання діаграми є зручним завдяки чіткій візуалізації – проектній команді видно усю картину і зрозумілим є план роботи. Такий інструмент допомагає координувати роботу команди, виявляти критичні точки, що блокують чи затримують проект, контролювати прогрес щодо відставання. Крім того, діаграма Ганта є ефективним засобом комунікації із стейкхолдерами – вона у зручний спосіб демонструє грантодавцям, владі чи партнерам розвиток проекту для спільного розуміння процесу [Див. ДОДАТОК Б].

Вкрай відповідальним у процесі планування є етап складання бюджету, який має свої специфічні риси. Найперше варто вказати, що фінансування соціокультурного проекту може бути обмеженим, або ж залежати від різних джерел, що потребує ретельності та гнучкості при складанні кошторису. Окрім повного фінансування міжнародними чи вітчизняними донорами соціокультурного проекту, джерелами його фінансування можуть бути державні ініціативи підтримки культури, кошти місцевих бюджетів, підтримка окремих спонсорів чи благодійні внески, краудфандингові платформи, власні внески або ж співфінансування. Кожне джерело фінансування має свої вимоги до звітної документації щодо використання коштів та часових меж освоєння бюджету. А це, у свою чергу, робить процес планування складним. Тому це питання вартує окремої уваги проектною командою та бухгалтером проекту.

При планування витрат варто дотримуватися його фінансової реалістичності – не занижувати і не завищувати вартість послуг чи робіт у

соціокультурній сфері, враховуючи не лише прямі витрати, а й непрямі, або адміністративні. До прямих витрат можна віднести ті, що пов'язані з втіленням самого проекту і які можна чітко віднести до конкретних заходів [4, с.102]. Це – оплата праці та гонорари для експертів, митців, тренерів, фасилітаторів, що проводять активності в проекті. Сюди відносять оренду необхідних приміщень для проведення подій, придбання чи оренду потрібного технічного обладнання та апаратури, витратні матеріали (канцелярське приладдя, роздатковий матеріал, реквізит, костюми, декорації). Типовими статтями витрат є транспортні послуги на перевезення обладнання та учасників проекту, їх проживання та харчування (якщо таке передбачено проектом), виробництво поліграфічної продукції – афіш, флаєрів, програм, каталогів та ін., що безпосередньо пов'язані з проектом, створення контенту – відео- та фотозйомка, створення аудіо матеріалів, послуги перекладачів (за потреби) у міжнародних подіях.

Чимало сучасних соціокультурних проектів працюють із вразливими групами населення, а це призводить до врахування у плануванні можливості забезпечити вільний та рівний доступ усіх цільових груп до проекту. Відповідно, часто це – окремі додаткові витрати на інклюзивні рішення, переклад матеріалів шрифтом Брайля, титрування текстів, транспортні послуги для людей з інвалідністю тощо. Такі витрати є частиною соціальної місії проекту і мають бути обов'язково зафіксованими та закладеними у кошторис.

Щодо непрямих (адміністративних) витрат, то вони не є пов'язаними безпосередньо з реалізацією самого проекту, але вони потрібні для його загального функціонування. Це – заробітна плата команди проекту (керівника, менеджерів, координаторів, бухгалтера та ін.), яка забезпечує функціонування проекту. Сюди ж відносять усі інші витрати для команди, які підтримують інфраструктуру проекту: оренда приміщення, офісне обладнання, техніка та меблі, послуги зв'язку та комунальні витрати, банківські комісії, аудит та ін.

Є ще одна категорія бюджету, які розглядаються як окрема стаття – це витрати на комунікацію та просування проекту. Сюди можна віднести промоцію проекту через створення та підтримку сайту, публікації у соціальних

мережах, виготовлення брендованої продукції. Окремою статтею у кошторисі прописують витрати на моніторинг та оцінювання проекту – проведення зовнішніх досліджень та оцінок, опитування, анкетування щодо розуміння впливу проекту, аналіз даних та ін. Є соціокультурні проекти зі створення довготривалої інфраструктури – вони передбачають капітальні ремонти приміщень, купівлю дороговартісної техніки чи обладнання. Варто вказати, що такі витрати передбачають окремої уваги в кошторисній документації.

Важливим є питання співвідношення прямих та непрямих витрат – вони є різними у різних грантодавців (часто це не більше 15-20 %). Тому при формуванні кошторису слід дотримуватися вимог донорів, ретельно класифікувати усі статті бюджету та за потреби обґрунтовувати витрати – як прямі, так і не прямі. Особливо ретельно підійти до обґрунтування непрямих (адміністративних) витрат, які часто є критично важливими для ефективної реалізації проекту. Тому недооцінка таких витрат може призвести до неякісного управління та координації проекту, а переоцінка стане непривабливим фактором для донорів, які, зазвичай, прагнуть спрямувати максимум витрат безпосередньо на отримувачів проекту. Більше того, окремі донори взагалі не фінансують певні статті витрат, що ускладнює процес реалізації проекту. У таких випадках до формування бюджету потрібно підходити креативно та відшуковувати альтернативні джерела фінансування окремих статей.

Окрему увагу у плануванні бюджету проекту варто приділити передбаченню неочікуваних витрат. Оскільки соціокультурне проектування – це діяльність, пов'язана з роботою великої кількості людей, можуть виникати витрати, які важко спрогнозувати. Це, приміром, незаплановані транспортні витрати для волонтерів чи представників громадськості з віддалених регіонів, харчування під час подій та ін. Для таких витрат проектні менеджери закладають у кошторис так званий резервний фонд. Однак варто знати, що велика кількість фондів, а особливо міжнародних партнерів, забороняє або обмежує таку можливість витрат. Важливу частину соціокультурного бюджетування може складати так званий волонтерський внесок – це безплатна

робота волонтерів, безоплатне надання приміщень партнерами чи безплатна інформаційна підтримка медіа. Усі ці внески варто фіксувати та документувати у бюджеті, адже вони можуть становити сегмент співфінансування у проектах, який часто є обов'язковою вимогою донорів та грантодавців.

На етапі планування не можна оминати увагою взаємозв'язок формування кошторису та часові аспекти. Доволі часто гранти або ж державне фінансування залежні від календарного або ж фінансового року. А це не завжди збігається з ключовими датами проекту. Це створює певні бюджетні труднощі та проблеми. До цієї прогалини може додатися затримка у перерахуванні коштів, приміром, у зв'язку із завершенням календарного або фінансового року. Тому проектним менеджерам варто мати обіговий капітал або планувати виконання завдань поетапно, щоб уникнути фінансового колапсу.

Особливістю планування кошторису соціокультурного проекту є необхідність планування сталості проекту, фінансової стійкості після завершення реалізації проекту – ця вимога часто є обов'язковою для грантодавців. Тому вже на етапі планування слід враховувати можливість та доцільність самофінансування, пошук альтернативних джерел фінансування, розширення партнерства у майбутньому.

Відповідальним, як власне, й усі інші етапи проектної діяльності, є етап написання проектної заявки та технологія підготовки проектної документації. Детальні інструкції з підказками та порадами для заявників пропонує на своєму офіційному сайті УКФ [32]. Там можна ознайомитися зі структурою аплікаційної форми заявки, вивчити інструкції для заявників із вимогами до них та партнерів, побачити типові помилки при написанні заявок, отримати поради щодо переконливого та грамотного їх заповнення, дізнатися критерії оцінювання, ознайомитися із додатковими документами – листами підтримки, резюме команди та отримати чимало іншої корисної інформації. Численні довідкові документи програм ЄС як от типові грантові угоди, інструкції для конкретних конкурсів, дорожні карти та онлайн-посібники для підготовки та подання заявки чи звіту, відео-роз'яснення з покроковими

інструкціями можна знайти на сторінках європейських грантових програм підтримку сектору культури України [6; 23].

Одна з найпотужніших європейських програм «Горизонт Європа» рекомендує розпочинати розробку проектної пропозиції за 8-12 місяців до терміну її подання. На саме ж написання заявки вони пропонують виділити не менше двох місяців із додатковим тижнем для вичитування [25]. Така підготовка дасть можливість мати час для внесення змін, редагування (для цього рекомендують залучати незалежну сторону, яка не бере участі в написанні проекту), адаптування пропозицій проекту до вимог Європейської Комісії (ЄК). Такий ретельний підхід та залучення зовнішньої експертної оцінки убезпечить проект від неточностей чи методологічних помилок.

Програма пропонує для розроблення грантової заявки створити схематичний робочий план, який уточнить структуру проекту. При цьому основним інструментом, що може бути корисним, вони називають саме діаграму Ганта, котра допомагає деталізувати завдання, встановити важливі терміни їх виконання. При складанні грантової заявки вказується на важливість етапів текстового заповнення форми заявки – її складання, редагування (тут може знадобитися спеціальне програмне забезпечення для управління проектами задля полегшення планування) та адміністративні процедури. При цьому вкрай важливою є ідентифікація підписантів (для цього може знадобитися фінансова чи юридична послуга) та, власне, саме завантаження проектної заявки, де окрему увагу слід звернути на чітке дотримання термінів.

Якщо говорити про покрокову інструкцію, то програма «Горизонт Європа» на початку розроблення проекту рекомендує створити так званий «аркуш проекту» – це «флагманський» документ, де буде чітко вказано зв'язок проекту з темами, запропонованими ЄК. Такий аркуш буде сприяти комунікації із керівниками програми та національними координаторами задля ефективного позиціонування проекту.

Сама проектна пропозиція програми складається з двох частин: частина А заповнюється безпосередньо при поданні в системі та містить у собі

адміністративну інформацію про сам проект, заявників, кошторис, та частину Б – технічні показники. Ця частина, що стосується пояснення передумов, цілей проекту та демонстрації їх досягнення, заповнюється у спеціальних шаблонах і містить опис досконалості проекту, його впливу, якості й ефективності реалізації. Коротко окреслимо усі ці три параметри.

Параметр «Досконалість» (Exellence) повинен пояснити цілі проекту та їхню відповідність. При цьому важливою вимогою є амбітність, а рекомендованими – міждисциплінарні підходи, гендерна проблематика, впровадження відкритих наукових практик, активна участь громадян. «Вплив» (Impact) включає в себе надійність методів та процедур, що використовуватимуться для досягнення очікуваних результатів та впливу, зазначених у програмі. Важливою тут є висока правдоподібність та значущість внеску проекту, тому важливо підкреслити ефективність та якість пропонованих заходів. Цей розділ заявки має продемонструвати сприяння проекту досягненню результатів та впливу програми «Горизонт Європа» [25]. «Реалізація» (Implemintation) демонструє якість та ефективність плану роботи та оцінки ризиків. Тут вказується детальна інформація щодо відповідності зусиль та ресурсів, підкреслюється роль кожного учасника.

Усі запропоновані вказівки обов'язково мають забезпечуватися відповідністю запропонованої заявки темі програми. Адже поширеною помилкою проектів, що подаються на конкурсне фінансування, є саме така невідповідність, а також надмірна зосередженість на якомусь одному з вказаних розділів та недостатня увага до інших. Тому вкрай важливо, аби частина Б проектної заявки пояснювала – чому проект заслуговує на фінансування та як узгоджується із цілями програми. Усі вказані вимоги посилюються чіткими правилами щодо кількості сторінок проектної заявки для кожної з частин [25].

Наступним етапом в технології розробки та реалізації соціокультурних проектів є етап виконання самого проекту: управління командою проекту та координацію проектної діяльності. Управління проектною командою –

складний багатфункціональний вид діяльності, до якого, найперше, належить формування команди з розподілом ролей та обов'язків [7, с. 82-85]. Важливим є етап формування команди, де ефективні проектні менеджери долучають модель Такмана (Такмена). Ця класична теорія розвитку команди запропонована американським психологом Брюсом Такманом в 70-х роках ХХ ст. В її основі лежить вчення про 5 етапів командного розвитку та зростання: формування (знайомство), штурм (конфлікти через різні погляди, боротьба за вплив), нормування (встановлення правил співпраці, поява згуртованості), функціонування (робота над цілями) та розформування (завершення проекту і розпад команди [33, с. 26-28].

У контексті соціокультурного проектування модель Такмана є важливою, адже проектні команди часто формуються з представників різних професій – науковців, митців, громадських діячів, управлінців, волонтерів та ін. А це передбачає різні погляди на процеси, кризові моменти, конфліктні ситуації, і розуміння етапів розвитку команди проекту дозволить правильно відреагувати на такі вияви, свідомо і відповідально вибудовувати комунікацію всередині команди, організувати продуктивну співпрацю, що важливо для соціокультурного проекту – обмеженого в часі та ресурсах.

Вкрай важливим у контексті управління командою є розуміння відповідальності кожним її учасником. Тут проектні менеджери також використовують відповідні інструменти, що допомагають їм у цьому питанні. Таким інструментом, насамперед, є матриця відповідальності RACI. Як інструмент управління проектами матриця дає можливість визначити ролі та рамки відповідальності членів команди для кожної конкретної задачі. Матриця визначає чотири ключові ролі: виконавець (Responsible) – той, хто виконує певну роботу, відповідальний (Accountable) – той, хто приймає останнє рішення та несе відповідальність за результат, консультант (Consulted) – той, з ким радяться з важливих питань перед прийняттям рішень, інформований (Informed) – той, кого інформують про хід виконання проекту чи його завершення.

Окрім матриці відповідальності RACI управлінці використовують інші формули: RASCI (де додано роль Support: того, хто підтримує та допомагає), RACIO (додано Out of the Loop: той, хто не виконує це завдання), RAS (вужча версія RACI: є лише виконавці, підтримка, відповідальні за процес), DACI (Driver: ініціатор та керівник процесу, Approver: той, хто затверджує прийняті рішення, Contributor робить свій внесок, Informed обізнаний усіма процесами), RAPID (складається з Recommend: того, хто рекомендує, Agree: хто погоджує, Perform: виконавцями, Input: тими, хто інформує, Decide: тими, хто ухвалює рішення) [17].

Проектна діяльність у соціокультурній сфері передбачає залучення великого числа різних стейкхолдерів і без поділу обов'язків та відповідальності постраждає якість проекту, тому використання матриць відповідальності є корисним інструментом для управління командою. Матриці також корисні як інструмент, що забезпечує прозорість та ефективність координування процесами та управління командою проекту, а це є вкрай бажаним для майбутньої звітності перед грантодавцями та партнерами.

В контексті управління командою слід приділяти увагу й таким елементам, як мотивація учасників – оплачуваних членів команди та волонтерів, нейтралізація конфліктних ситуацій та вирішення конфліктів. І, безперечно, вкрай важливою є комунікація – як всередині команди, так і зовнішня. Щодо внутрішньої комунікації, то вона є критично важливою умовою успіху будь-якого соціокультурного проекту. Адже саме в діалозі члени проектної команди узгоджують бачення мети та візії проекту, важливі цінності, стратегічні підходи та рішення. Зворотній зв'язок, ефективний діалог всередині команди – обмін ідеями, навичками сприяє розумінню культурних відмінностей та особливостей, соціальних потреб та запитів (особливо важливо виявляти це на ранніх етапах підготовки проекту), запобігати непорозумінням, максимально швидко реагувати та адаптовуватися до складних реалій. Потреба у ефективній комунікації посилюється у проектах, що мають міждисциплінарний характер, адже в них працюють фахівці різних галузей – культурологи, соціологи,

психологи, музейники, дизайнери, художники, музиканти, інші митці та дієвці культури. І саме відкрита та якісна комунікація створює можливості для кооперації, плідного партнерства, синергії експертиз, що створює усі умови для ефективних проектних рішень, інноваційних та соціально відповідальних результатів. Щодо зовнішньої комунікації та PR соціокультурного проекту, то тут важливим є створення бренду проекту, інструменти event-маркетингу, інформаційна кампанія, робота зі ЗМІ, активне залучення соціальних мереж з урахуванням інтересів цільової аудиторії тощо.

На етапі реалізації соціокультурного проекту проектний менеджер тримає в полі зору усі частини цього складного процесу. Одними із важливих показників є індикатори – конкретні, вимірювані критерії, за якими оцінюється рівень досягнення мети та завдань проекту, вимірюється його результативність. Індикатори можуть бути кількісними (число учасників події, кількість проведених заходів, охоплення аудиторії у відсотках, сума залучених коштів тощо), якісними (зміна у ставленні до певної проблеми, рівень задоволеності, ступінь соціокультурної інтеграції, покращення навичок тощо) [4, с. 90].

Крім того, індикатори можна класифікувати в залежності від етапів та аспектів реалізації соціокультурного проекту. Так, виділяють вхідні індикатори (input indicators), котрі слугують для виміру ресурсів, залучених у проект. А це, насамперед, бюджет, волонтери, приміщення, матеріально-технічна база, обладнання та ін. Індикатори процесу (process indicators) вказують на реалізацію та якість діяльності. Тут обчислюються проведені події та зустрічі (майстер-класи, воркшопи, тренінги, концерти, фестивалі), дотримання графіку, активність учасників подій. Безпосередньо короткострокові результати та наслідки проекту – а це число учасників, кількість створених упродовж проекту культурних продуктів фіксують так звані індикатори результату (output indicators). І, насамкінець, індикатори впливу (outcome/impact indicators) вимірюють довгострокові зміни в соціокультурному просторі. Приміром, підвищення рівня активності, зниження соціальної ізоляції вразливих груп, трансформація поведінки та ін. В сукупності ці індикатори допомагають

створити цілісну картину соціокультурного проекту, починаючи від вкладених ресурсів і до змін у реальному житті мешканців громад.

До аналізу індикаторів часто приміряють критерії оцінювання SMART, згадані раніше. При цьому формулювання таких конкретних, вимірюваних, досяжних індикаторів має бути сформульоване чітко, не розмито, адже вони відстежують процес прогресу упродовж проекту, і є вкрай важливими для звітності грантодавцям та партнерам щодо досягнутих результатів.

Етап реалізації соціокультурного проекту супроводжується його оцінкою, яка формується за різними критеріями – час проведення, суб'єкт оцінювання та ін. [20, с. 27-28]. Щодо часу проведення оцінки використовують вхідну оцінку (baseline assessment), поточну (formative evaluation) та підсумкову (summative evaluation). Вхідна оцінка проводиться до початку реалізації проекту і має зафіксувати наявну соціокультурну ситуацію – проблеми, існуючі ресурси, можливі бар'єри чи ризики. Важливо, що пізніше саме з цією відправною точкою будуть порівнювати здійснені зміни. При поточній оцінці важливим є моніторинг прогресу упродовж виконання проекту, виявлення проблем, коректування та адаптація необхідних кроків. І, власне, підсумкова оцінка наприкінці проекту слугує для вимірювання досягнутих цілей, розуміння ефективності використання ресурсів і загальний вплив. Саме ця оцінка слугуватиме основою для звітності і можливого планування майбутніх проектів.

Висвітлюючи оцінювання соціокультурних проектів, варто вказати, що послуговуються також так званою внутрішньою та зовнішньою оцінкою, що проводиться командою проекту або незалежними експертами відповідно. Обидві мають свої недоліки – певну суб'єктивність, або ж наявність додаткових ресурсів, і в ідеалі варто послуговуватися поєднанням обидвох підходів. Для моніторингу та оцінки на заключних етапах реалізації соціокультурного проекту використовують також збір даних – опитування, анкетування, інтерв'ю, спостереження, фокус-групи та ін.

Отже, технології розробки та реалізації соціокультурних проектів є складним, багатоетапним процесом, який вимагає системного підходу,

професійності у володінні сучасними методиками та інструментами планування й управління. На етапі проблемно-цільового аналізу соціокультурної ситуації ефективним є використання SWOT-аналізу, діаграми Ганта, скрупульозне фінансування з урахуванням соціокультурної сфери сучасної України. Пильної уваги потребує підготовка проектної документації, що відповідає вимогам грантодавця чи донора. На етапі реалізації проекту важливим є ефективне управління командою, для чого використовується модель Такмана, матриця відповідальності RACI. Не менш цінною складовою є якісна внутрішня та зовнішня комунікація, постійний моніторинг необхідних індикаторів. Відповідальне застосування вказаних технологій, інструментів та методів у комплексі дає можливість ефективно реалізовувати соціокультурні проекти в умовах обмежених ресурсів, забезпечує прозорість та вимірюваність результатів проекту, зокрема його довгострокового впливу. Останній чинник є вкрай важливим для розвитку вітчизняної соціокультурної сфери та формування демократичного громадянського суспільства в складних сучасних умовах російсько-української війни.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОЕКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СОЦІОКУЛЬТУРНІЙ СФЕРІ.

2.1. Сучасний стан проектної діяльності (на прикладі вітчизняного досвіду)

Проектна діяльність соціокультурної сфери в сучасній Україні нині переживає період активного розвитку та інституціоналізації. Досліджуючи та висвітлюючи вітчизняний досвід проектної діяльності, варто вказати на історію її появи та розвитку, яка має не надто довгий історичний шлях. На початку 2000-х років відчутною стала потреба у реформуванні сфери культури. Варто вказати, що до цього у соціокультурній сфері існували різні ініціативи, однак вони не мали грантової фінансової підтримки, а проектний менеджмент як професійна практика не був розвинений.

Перші кроки у цьому напрямі відбулися у 2002-2003 роках, коли ініційовано і проведено парламентські слухання з питань культури в Україні.

Основною ідеєю слухань стало розуміння необхідності реформи вітчизняного культурного сектору, необхідності впровадження інноваційних форм та підходів із врахуванням світових тенденцій. Це стосувалося усвідомлення впровадження проектного підходу. Серед проблем, які потребували вирішення, постали питання фінансування культурних інституцій та прозорий механізм розподілу коштів, регулювання цього розподілу, співіснування державних закладів культури та інституцій незалежного культурного сектору та ін. Основним профільним міністерством є Міністерство культури, яке за останні роки кілька разів змінювало назву та фокус діяльності – інформаційна політика, стратегічні комунікації тощо. Воно несе відповідальність за державні програми підтримки сектору культури і координує дії більшості інституцій, робота яких пов'язана з проектною діяльністю [21].

На інституційному рівні системні зміни відбулися навесні 2017 р. із прийняттям Закону України «Про Український культурний фонд», який регламентував його повноваження [12]. Закон унормовував статус, принципи діяльності Українського культурного фонду, його завдання, функції, повноваження, особливості роботи, управлінський аспект, фінансове та майнове забезпечення, підзвітність. Влітку того ж року УКФ офіційно зареєстровано як державну інституцію. Основна ідея створення фонду полягала у доступі до фінансування культурних інституцій як державного, так і недержавного сектору через подачу проектів на конкурсній основі. Важливою складовою появи УКФ стало позбавлення профільного міністерства монопольних повноважень розподілу державних коштів між учасниками вітчизняної культурної сфери.

На конкурсній основі у лютому 2018 р. обрано виконавчого директора УКФ – ним стала Ю.Федів, що мала досвід проектного менеджменту: була керівником Національного бюро програми Європейського Союзу «Креативна Європа» в Україні. Команда фонду, включала в себе представників культурного сектору різних напрямів, розробила стратегію на три перших роки роботи.

За перший рік роботи УКФ профінансував 298 проектів – індивідуальних, національної та міжнародної співпраці на суму понад 148 млн грн. Конкуренція

за фінансування проектів в УКФ та усіх інших грантових організаціях є високою, а вимоги до проектів – доволі суворими та можуть відрізнятися у різних донорів. Заявки в УКФ оцінюють профільні експерти. У перший рік роботи 59 експертів у 8 секторах: культурна спадщина, аудіовізуальне мистецтво, перформативне мистецтво, візуальне мистецтво, аудіальне мистецтво, література та видавнича справа, дизайн і мода, креативні культурні індустрії (далі – ККІ) [32]. Наступного, 2019 р., на фінансування соціокультурних проектів УКФ виділено вчетверо більше фінансування, що уможливило підтримку 432 проектів різного спрямування, масштабу в усіх областях України. Розширено й кількість програм. Нововведенням стала підтримка й інноваційних культурних продуктів, з'явився новий напрям уваги УКФ – інклюзивне мистецтво. Важливою була співпраця УКФ з іноземними партнерами та підтримка проектів, відібраних Європейською комісією [19].

Складними для соціокультурної сфери загалом та для діяльності УКФ зокрема стали роки пандемії COVID-19 – у 2020-2021 роках інституція пережила та мала можливість впоратися із непростими викликами, що вимагали суттєвої трансформації. УКФ здійснив адаптацію у своїй роботі, максимально підтримуючи сектор культури у ці складні кризові роки. Тоді ж відбулася зміна у керівництві фондом, що супроводжувалися конфліктами на ґрунті непрозорості розподілу державних коштів.

Найскладнішими для України та для її соціокультурної сфери стали роки повномасштабного вторгнення. Робота в умовах війни, що потребувала адаптації до реалій воєнного часу, призвела до переорієнтації діяльності УКФ. Фонд запропонував фінансування проектів, що стосувалися підтримки культурної сфери під час війни, ініціатив в царині культурної дипломатії, збереження культурної спадщини, допомоги деокупованим та прифронтовим регіонам. Чергова зміна керівництва УКФ відбулася у 2024 р., коли Головою Наглядової ради фонду обрали Н.Кривду, яка обіймає цю посаду й нині [32].

Упродовж своєї діяльності за 8 років (2018-2025 роки) УКФ, який займає центральну роль у проектній діяльності вітчизняної соціокультурної

сфери, надав фінансування близько 3 тисячам соціокультурних проектів на суму понад 2 млрд грн. На 2026 рік УКФ серед основних пріоритетів визначив фінансову підтримку соціокультурних проектів, спрямованих на підтримку сучасного культурного продукту, збереження культурної спадщини, розвиток культури на місцевих рівнях, культурне розмаїття та партнерство, а також інклюзивність у секторі [32].

Цінною є регіональна робота УКФ, який упродовж 2024-2025 років здійснив промоцію грантових пропозицій у дев'яти областях України, у тому числі й у Рівненській області. За роки діяльності УКФ фінансування фонду отримали десятки соціокультурних проектів від Рівненщини. Розглянемо їх динаміку та аналітику. У перший рік своєї роботи УКФ підтримав 11 проектів: 3 в сфері культурної спадщини, 2 аудіовізуальних, 2 в секторі ККІ, 2 візуального мистецтва, 1 перформативного та сценічного мистецтва, 1 дизайну та моди. До реалізації проектів долучилися проектні менеджери та культурні інституції Рівного, Радивилова, Гощі, Острога, Хотина та ін.

У 2019 р. кількість переможців УКФ від Рівненщини становила 19 проектів, що реалізувалися в секторі ККІ (5 проектів), аудіовізуального мистецтва (4 проекти), літератури та видавничої справи (3 проекти), культурної спадщини (3 проекти), аудіального мистецтва (1), візуального мистецтва (1 проект), дизайну і моди (1 проект), перформативного і сценічного мистецтва (1).

13 проектів реалізовано культурними менеджерами та дієвцями Рівненської області у 2020 році. Серед них – ініціативи аудіовізуального мистецтва (4 проекти), культурної спадщини (3 проекти), ККІ (3 проекти), перформативного та сценічного мистецтва (1 проект), аудіального мистецтва (1 проект), літератури та видавничої справи (1 проект).

У 2021 році УКФ підтримав 16 соціокультурних проектів, запропонованих культурними діячами Рівненщини. Це ініціативи у секторі ККІ (11 проектів), літератури та видавничої справи (1 проект), культурної спадщини (1 проект), перформативного та сценічного мистецтва (1 проект), візуального мистецтва (1 проект), літератури та видавничої справи (1 проект).

Жодного соціокультурного проекту з Рівненської області не профінансовано у 2022 році зі зрозумілої причини – повномасштабного вторгнення. У цьому році УКФ підтримав усього лише 11 проектів з усієї України. У два наступні роки великої війни Рівненщина змогла реалізувати кілька проектів за підтримки УКФ. У 2023 році це був інклюзивний проект запровадження послуги аудіоопису для глядачів з порушеннями зору в обласному музично-драматичному театрі. Проект реалізований у партнерстві з партнерами-театрами Вінниці та Хмельницького. А у 2024 році втілений проект у секторі культурної спадщини «Карбована історія України», реалізований ГО «Братство імені князів Острозьких» м. Острог [32].

У 2025 р. у Рівному презентовано 4 унікальні проекти, підтримані УКФ. Ці культурно-мистецькі ініціативи мали на меті збереження історичної пам'яті, розвиток мистецької освіти, актуалізацію національної ідентичності, сприяння інклюзії у складні часи великої війни. Митці та культурні діячі Рівненщини реалізували проект «Вишита пам'ять: від сімейної реліквії до національного символу», запропонований Березнівським краєзнавчим музеєм, колектив митців Рівного втілює проект «Сонечко на долоні: артмайстерня з О.Мєдведевою», ідею «Крок у невідоме: віртуальна подорож архівом» представив Державний архів Рівненської обл., а проект «Археологічна майстерня в Пересопниці» зреалізував культурно-археологічний центр «Пересопниця» [18]. УКФ, як і більшість інших фондів адаптували свою діяльність до воєнних умов, пропонуючи чимало програм з підтримки постраждалих від війни митців, відновлення діяльності, протидії культурній агресії росіян, ментальному здоров'ю засобами мистецтва та ін.

Проаналізувавши ці дані, можна засвідчити, що на Рівненщині упродовж функціонування УКФ активно проводилася проектна діяльність. Переважали проекти у ККІ, що вказують на певний тренд комерціалізації сектору культури. Інноваційними стали проекти, пов'язані з інклюзією, а після повномасштабного вторгнення – з культурною спадщиною та пам'яттю. Активними містами щодо реалізації проектів були Рівне та Острог.

Український культурний фонд не єдина інституція, що з'явилася у той час, діяльність якої спрямована на інновації у секторі культури через проектну діяльність. Засновані Український інститут, Український інститут книги, Національний фонд досліджень України, Український інститут національної пам'яті. Розглянемо роботу установ крізь призму проектної діяльності.

Отож, серед інституцій, що пропонують підтримку у проектній діяльності дієвцям вітчизняного сектору культури, варто назвати Український інститут (далі - УІ) – державну установу, створену також у 2017 році. Основною метою УІ є презентація української культури у світі та формування позитивного іміджу України на міжнародній арені. Його діяльність спрямована на «зміцнення міжнародної і внутрішньої суб'єктності України через можливості культурної дипломатії» [30]. УІ підпорядковується Міністерству закордонних справ України.

Після подій 2014 року постала необхідність просувати українські культурні наративи задля інтеграції України у європейський та світовий простір, і зокрема саме мовою культурної дипломатії. Для цього очільником Міністерства культури було запропоновано створення Українського інституту і розпочалася робота над його концепцією. До роботи долучилися помітні культурні проекти, перспектива майбутньої діяльності інституції обговорювалася на Форумах культурної дипломатії 2016, 2017 років. Навесні 2018 року Український інститут почав свою роботу, але повноцінно він запрацював у 2019 році – після інституційної розбудови.

За роки своєї діяльності УІ підтримав сотні проектів у різних секторальних напрямках – кіно, музичного, перформативного та візуального мистецтва, літератури, міжсекторальних ініціатив. На відміну від УКФ, який надає фінансування соціокультурним проектам через конкурсну систему, УІ виступає ініціатором власних проектів у сфері культурної дипломатії, організовуючи міжнародні події для представлення України, надає підтримку вітчизняним митцям у міжнародній співпраці, створюючи платформи для взаємодії, виступає фасилітатором між людьми та інституціями на

міжнародному рівні. При цьому УІ надає різні форми підтримки – організаційну, фінансову, інформаційну, комунікаційну.

Ще однією відмінністю між УКФ та УІ є фокус їх діяльності: робота фонду спрямована на внутрішній сектор культури, а інститут працює на культурну дипломатію, підтримуючи стратегічні культурні проекти та ініціативи. Значення Українського інституту у контексті реалізації проектної діяльності у соціокультурній сфері є беззаперечно важливою, адже він сприяє міжнародному впізнанню та значенню вітчизняної культури, інтегруючи нашу країну у світовий культурний простір та підтримуючи діалог зі світом.

Щодо практичної реалізації проектів УІ варто назвати міжнародні виставки («State of Emergence» у Еью-Йорку 2023 р., «Next Station Ukraine: фотовиставка у німецькому метро» 2023 р., «Україна. Погляд(и)» у Парижі 2024 р., «DAKH» на 19 Міжнародній архітектурній виставці у Венеції 2025 р., «Персонажі театральної сцени ХХІ ст. Діалог ідентичностей: Україна – Литва» 2025 р. та ін.), створення цифрових ресурсів (співпраця із Google Arts & Culture, Вікіпедією, низка онлайн-курсів іноземними мовами про Україну, «(Не) завершена Друга світова війна» та ін.), культурні проекти (україномовні гід у світових музеях, Деколонізаційний гід для музеїв 2025 р., Міжнародний форум культурної дипломатії 2025 р. та ін.), ініціативи україністики у Європі, Азії, Африці, Латинській Америці [30].

Важливою інституцією у контексті проектної діяльності у вітчизняному соціокультурному просторі є Український інститут книги ,покликаний реалізовувати державну політику України у царині розвитку писемної та книжкової культури. Ця державна установа, створена у 2016 році з метою розвитку книжкової галузі та промоції читання, спрямовує свою діяльність на підтримку вітчизняної видавничої та перекладацької справи, сприяння українським авторам, доступністю української літератури як всередині країни, так за її межами [31].

В межах своїх прямих обов'язків – модернізація вітчизняних бібліотек та поповнення їх фондів, переклад та друк українських книг іноземними

мовами, участь у міжнародних книжкових ярмарках та стендах, УІК реалізує свої цілі через проектну діяльність. Регулярно проводяться конкурси, де вітчизняні митці можуть отримати фінансування своїх літературних проектів – переклади творів української літератури іншими мовами, організації та проведення заходів з промоції читання та ін. Одним із останніх масштабних проектів УІК стала ініціатива друку книжок для дітей біженців за кордоном. Для реалізації цього проекту було залучено й міжнародних партнерів. З початком повномасштабного вторгнення кошти на більшість проектів УІК були переспрямовані на допомогу силам оборони України.

Серед реалізованих проектів УІК останніми роками цікавими є цифрові проекти – «Книжки на ринку» та «Українська цифрова бібліотека». «Книжки на ринку» – це електронний каталог або ж автоматизована інформаційно-аналітична система, де міститься інформація про книжкові видання, які є доступними на вітчизняному ринку. Іншими словами – це ефективний інструмент для професійної спільноти цієї сфери: видавців, працівників бібліотек, книгорозповсюджувачів та ін. Проект «Українська цифрова бібліотека», де розміщено сучасні зразки вітчизняної та зарубіжної художньої, науково-популярної, публіцистичної літератури, дає можливість кожному охочому мати доступ до цих зразків. Для цього створено спеціальний додаток, а користування ним та читання книг є безкоштовним.

Важливою державною інституцією, що підтримує проектну діяльність у секторі культури, є Державне агентство з питань мистецтв та мистецької освіти. Свою діяльність ця інституція розпочала після грудня 2019 р, спрямовуючи увагу на реалізацію державної політики у сфері культури та мистецтв. А основними напрямками роботи на 2026 рік Держмистецтв вбачає у мистецькій промоції (популяризації та підтримці культурно-мистецького продукту), розширенні доступності культурних послуг та підтримці розвитку культури на місцевому рівні, забезпеченні якості та конкурентоспроможності мистецької освіти, диджиталізації у сфері культури та мистецтв, мистецької освіти, культурному партнерстві (спільних діях заради розвитку). Серед підтриманих

проектів Держмистецтв – ініційовані у 2021 р. проекти «Мистецька освіта без обмежень» і «Е-позашкілля», гранти, конкурси, премії стипендії молодим митцям, діячам культури і мистецтв на реалізацію проектів, конкурси [10].

Поруч із державними інституціями проектну діяльність в галузі культури підтримують і недержавні (неурядові) організації. Однією з найбільших українських таких організацій, що підтримують громадські ініціативи у різних сферах, у т. ч. й у секторі культури, є Міжнародний фонд «Відродження», що має давню історію. Заснований у 1990 році фонд, що підтримується Дж. Соросом, має на меті розвиток відкритого суспільства. За свою понад 30-річну історію фонд підтримав фінансово десятки тисяч проектів, у тому числі й соціокультурних. На початку своєї діяльності надано так звані малі гранти на підтримку української культури – для музичних колективів, літераторів, фестивалів. Останні роки фонд підтримує фінансування проектів у восьми програмах, які мають системний вплив на підтримку розвитку громадянського суспільства, зміцнення демократії та інтеграції України у світовий простір [5].

Як зазначалося, проектна діяльність відбувається у своїй більшості на конкурсній основі отримання фінансування від організацій – державних та недержавних, вітчизняних та міжнародних. Важливими є онлайн-майданчики та портали, де можна віднайти максимум інформації щодо реалізації ідей у проектній діяльності. Одним із таких є ресурсний центр «Гурт», де розміщується та регулярно оновлюється інформація щодо можливостей реалізації потенціалу проектної діяльності. Це і перелік конкурсів та грантів, стипендіальних програм від національних партнерів та міжнародних донорів [8]. Окрім онлайн-майданчиків, нині оприлюднюються електронні інформаційні каталоги та друковані видання, що допомагають у проектній діяльності [7; 14].

Цінними у контексті розвитку проектної діяльності у вітчизняному соціокультурному просторі є Міжнародні ярмарки грантів у сфері культури. Коли у 2017 році із появою УКФ проектна діяльність стала одним з основних векторів роботи у секторі культури, в Україні вперше у липні 2018 р. провели таку подію. І далі подібні ярмарки проводилися щороку: другий пройшов у

липні 2019 року, третій – у липні 2020 року (вперше у форматі онлайн через пандемію), четвертий – у травні 2021 року, п'ятий – лише у листопаді 2023 року (у 2022 році ярмарок не проводився через початок повномасштабного вторгнення), шостий – у листопаді 2024 року, і сьомий – у листопаді 2025 року.

Основним організатором ярмарку стало вітчизняне бюро міжнародного партнера України – програма Європейського Союзу «Креативна Європа» в Україні [16]. Цей масштабний захід щороку збирає фахівців з сектору культури – менеджерів, митців, представників громад, культурних інституцій державної та недержавної форми власності, які цікавляться реальними можливостями проектної діяльності. У форматах презентацій, консультацій, дискусій та нетворкінгу учасники ярмарку знайомляться з можливостями фінансування соціокультурних проектів, знаходять партнерів, отримують поради від фахівців-практиків. Міжнародні ярмарки грантів у сфері культури є потужними майданчиками для презентації грантових можливостей в сучасній Україні у секторі культури. На подіях форуму, що стають місцем діалогу між донорами та бенефіціарами, вітчизняна культурна спільнота закладає підвалини для трансформації культурного сектору України. А з огляду на трансформаційні процеси в культурній сфері країни та зміни до підходів її фінансування, ярмарок пропонує необхідні знання для розвитку проектних навичок та вмінь з грантрайтингу та проектного менеджменту.

Серед учасників ярмарку різних років, що презентували грантові можливості для вітчизняного сектору культури, окрім організатора, були міжнародні організації – House of Europe, Erasmus +, I-Portunos, Cultural Bridges, вітчизняні національні програми – Міністерство культури та стратегічних комунікацій, УКФ, УІ, УІК, Державне агентство з питань мистецтв та мистецької освіти та ін. До участі у ярмарку долучалися міжнародні культурні інституції – Goethe-Institut, Французький інститут в Україні, посольство США в Україні, Британська Рада, Чеський центр в Києві, транскордонні програми, та ін. Про міжнародні проекти, реалізовані за підтримки партнерів в сучасній Україні, йтиметься у наступному параграфі цієї роботи.

Свою важливу роль у проектній діяльності відіграють локальні громадські організації, які реалізують соціокультурні проекти. На Рівненщині велику кількість проектів в секторі культури та медіа для розвитку туристичної сфери та збереження культурної спадщини реалізовує громадська організація (ГО) «Town Image Studio». Організація застосовує інноваційні та інформаційні технології, сприяючи інклюзивності культури, формує творчий простір для молоді, сприяє розвитку туристичної привабливості малих міст. Історія ГО, яка розпочалася у 2016 році в Острозі, налічує чимало реалізованих проектів: Культурний барбакан (2018 рік), інклюзивний проект спільно з Острозьким історико-культурним заповідником (2019 рік), проект «Шляхами пам'яті» про єврейську культурну спадщину (2021 рік) та ін. Основними культурними продуктами, запропонованими ГО, стали 3D-моделі культурних об'єктів, панорамні тури, оцифрування культурних пам'яток, аудіогіди, культурний відеоконтент, а також навчальні програми та тренінги [44].

Отже, проектна діяльність в Україні пройшла шлях від зародження до сформованої системи інституцій, що підтримують реалізацію соціокультурних проектів. Ключовими стали Український культурний фонд, що уможливив фінансову підтримку проектів державних і недержавних організацій культурного сектору. Поруч функціонували й державні установи, що підтримували проектну діяльність – Український інститут, Український інститут книги, Держмистецтв. Важливу роль у підтримці проектної діяльності відігравав Міжнародний фонд «Відродження». Проектна діяльність розвивається на локальному рівні, про це свідчить досвід реалізованих проектів, зокрема з УКФ на Рівненщині. Важливими є Міжнародні ярмарки грантів, що пропонують обмін досвідом, розвиток необхідних навичок для проектної діяльності. Попри виклики, пов'язані з великою війною, проектна діяльність в Україні демонструє стійкість, вимушено адаптуючись до нових умов через цифровізацію, міжнародну взаємодію, акцент на збереженні національної ідентичності. Вказані державні інвестори культури та міжнародні партнери створюють можливості не лише для виживання української культури, а й для її розвитку та інтеграції у світовий культурний простір. Ці

організації, кожна з яких має свої специфічні напрями, цільові групи, умови фінансування, системно підтримують проектну діяльність у культурному секторі.

2.2. Міжнародні соціокультурні проекти

Міжнародну діяльність у контексті грантової підтримки соціокультурних проектів представляє низка потужних організацій, що функціонують в межах Європейського Союзу [6]. Розглянемо основні з них.

Однією з найбільших європейських програм є «Креативна Європа» – Creative Europe, яка має кілька підпрограм. Вона пропонує фінансову підтримку проектам у напрямі культури, медіа та міжсекторальної співпраці, висуваючи при цьому конкретні вимоги до учасників. Кожна з програм фокусується на певних напрямках, а загальною ціллю є зміцнення культурного різноманіття та відповідність потребам та викликам сектору ККІ. Загальний бюджет програми на 2021-2027 роки складає 2,44 млрд євро. [16]. Програма підтримує малі, середні та великі інноваційні проекти культурного та креативного сектору на умовах співфінансування та за наявності міжнародних партнерів.

За роки діяльності в Україні Національне бюро програми ЄС «Креативна Європа» в Україні підтримало сотні соціокультурних проектів з українськими організаціями партнерами – державними інституціями (УІК, Львівською міською радою та ін.), платформою культурних ініціатив ІЗОЛЯЦІЯ, ЗВО (КНУТід, НУ «Львівська політехніка»), вітчизняними видавництвами («Комора», «Видавництво Старого Лева», «21», «Апріорі» та ін.), театрами (Одеса), музеями (Національний центр народної культури «Музей І.Гончара»), громадськими організаціями («Архітектурна освіта», «Ліга авторів», «Волинська фундація», «МістоДія»). Серед масштабних культурних подій, підтриманих «Креативною Європою» – Київський і Одеський міжнародний кінофестивалі, кінофестиваль «Молодість», арт-резиденція «Територія натхнення», виробництво фільмів українських режисерів, переклади українських книг [16].

Не менш потужною програмою, що фінансується Європейським Союзом і реалізується Goethe-Institut (Німеччина) є «Дім Європи» – House of Europe. Фокус діяльності програми зосереджений на ККІ, освіті, роботі з молоддю,

медіа, соціальному підприємництві, підтримці національних спільнот сучасної України. «Дім Європи» пропонує 15 програм різного масштабу – персональні проекти, поїздки обміну, курси, стажування. Окрему увагу програми складають проекти громадських організацій з відновлення культурної інфраструктури, збереження культурної спадщини. В рамках програми проводяться різні культурні події онлайн та офлайн-форматів: лабораторії, воркшопи, панельні дискусії, зустрічі, конференції, хакатони, презентації [41].

Серед сотень реалізованих проектів за підтримки House of Europe можна назвати «Tender Plants: лабораторія звуку в Ботанічному саду». Цей міждисциплінарний проект ГО «Слушні речі» (м.Одеса) на перетині арт-практик та екології й біології був спрямований на взаємодію людини та рослини, роботу зі звуком. Іншим цікавим проектом, підтриманим програмою, стала мистецька резиденція «Культурний код Закарпаття», метою якого було показати локальну ідентичність регіону через мистецькі практики. Вкрай цінним став проект Катерини Тейлор Artists Support Ukraine («Митці підтримують Україну»), представлений після повномасштабного вторгнення. У столицях світу мисткиня презентувала пересувну виставку The Captured House («Захоплений будинок») – роботи українських художників про війну [38].

Однією з потужних програм ЄС, що має на меті вирішення глобальних проблем і сприяння промисловій модернізації шляхом підтримки інновацій та досліджень, у т. ч. й в царині культури, є «Горизонт Європа» (Horizon Europe). Загальний бюджет програми на проекти у 2021-2027 рр становить 95,5 млрд грн [25]. Діяльність кластера програми «Культура, креативність та інклюзивне суспільство» покликане мобілізувати міждисциплінарні європейські соціальні та гуманітарні практики для сучасних змін у суспільстві, економіці, політиці та культурі. Проекти цього кластера розглядаються за трьома напрямками: «Інноваційні дослідження з питань демократії та врядування», «Інноваційні дослідження європейської культурної спадщини та культурних і креативних індустрій», «Інноваційні дослідження соціально-економічних трансформацій».

Після пандемії COVID 19 основним фокусом уваги кластеру стало надання можливостей для відновлення з урахуванням екологічного, цифрового та інклюзивного підходів. У 2021-2024 роках проекти програми фокусувалися на трьох напрямках, які відповідали Стратегічному плану Horizon Europe: демократія та управління, європейська культурна спадщина і ККІ, соціально-економічні перетворення. Проектна діяльність профінансованих європейських ініціатив стосувалася цифровізації та впровадження «зелених» технологій для культурної спадщини, підтримку інновацій в ККІ в контексті сталого кліматичного переходу і цифрових трансформацій [7, с. 62].

Улітку 2022 р. набула чинності Угода про асоціацію України з Horizon Europe, у грудні 2023 р. почав діяти «Офіс Горизонт Європа в Україні». Напрями уваги програми сфокусовані на науці, глобальних викликах, європейській промисловій конкурентоспроможності й інноваціях. В межах конкурсних програм вітаються стратегічні партнерств і синергія з іншими програмами ЄС, національними і регіональними ініціативами, приватними фондами.

У зв'язку з повномасштабним вторгненням «Горизонт Європа» створив для українських учасників додаткові ініціативи – стипендії для дослідників, котрі через війну переїхали до інших країн ЄС, менторські програми з питань інновацій, **можливості співпраці з українськими містами та ін.** [25]. «Горизонт Європа» запропонував програму підтримки українського сектору культури з метою підготовки до відновлення ККІ країни у післявоєнний час.

Крім Європейського Союзу фінансові грантові можливості пропонують українському культурному сектору міжнародні інституції – посольства окремих країн, Гете-інститут, Британська рада, Французький інститут в Україні, Чеський центр в Києві, Польський інститут. Розглянемо окремі приклади.

Чимало можливостей для менеджерів вітчизняної культури пропонує Британська Рада в Україні (British Council Ukraine) – структурна інституція уряду Великої Британії, що розвиває культурні та освітні зв'язки, опікується поширенням британської культури, включенням британського контексту та експертизи в українські культурні проекти. У 2025 р. British Council Ukraine

обрала 14 переможців своєї грантової програми, куди увійшли культурні ініціативи у галузі театру, музики, літератури, візуального мистецтва. Важливою новацією грантового сезону став приїзд британських митців до України – Тернопіль та Луцьк, що відбулося вперше з початку великої війни.

Серед переможців грантової програми British Council Ukraine-2025 – ініціативи від громадських організацій: Лабораторія екокритики для митців, дослідників та критиків в рамках V Міжнародного літературного фестивалю «Фронтера», Лабораторія фізичного театру, Київський міжнародний фестиваль короткометражних фільмів, IX Міжнародний фестиваль експериментальної музики та медіа-театру «Гамселить», проект Музею сучасного мистецтва в Одесі «За тисячоліття перед нами, їхньому духові», Дні доступного кіно, освітній проект для підлітків від Мистецького Арсеналу та ін. [37].

Важливо, що одна з підтриманих культурних ініціатив British Council Ukraine у 2025 р. реалізовується громадськими організаціями м. Острог. Проект Ostroh Design Week створений для молоді Острога – Молодіжної столиці України, задля можливості занурення у світ сучасного дизайну. У місті було організовано низку подій – зустрічей, воркшопів, лекцій від знаних регіональних та британських майстрів дизайну – графічного, промислового, цифрового, екологічного. Проект дав змогу молоді поглибити свої знання та розширити навички у сфері дизайну, розвинути креативне мислення, надихнутися на інноваційні рішення та стимулювати до розвитку. Крім освітніх подій в рамках проекту представлено виставку фоторобіт про російсько-українську війну англійського митця Б.Фалька у приміщенні Центру креативних індустрій у Острозі. Наскрізною темою проекту була роль дизайну у майбутній післявоєнній відбудові України. Цікавою подією проекту став конкурс дизайн-матеріалів на тему промоції міста [44]. Реалізація проектів, що підтримали британські грантодавці, відбувалася упродовж 2025 року у різних форматах: фізичному, гібридному, цифровому.

Крім того, British Council Ukraine підтримує інші міждисциплінарні проекти на перетині мистецтв та різних художніх практик. При цьому

Британська Рада в Україні у партнерстві з УКФ фінансує проекти, спрямовані на доступність та інклюзію у культурі, у партнерстві з УІ та світовими музейними організаціями підтримує проекти для вітчизняних музеїв, створює резиденції для митців, які постраждали від війни, організовує навчальні програми для дієвців сектору ККІ «Підтримка креативної економіки», «Креативні продюсери» для популяризації професії та реалізації амбітних, сміливих творчих ідей.

Активною інституцією у підтримці культурних проектів є Гете-інститут (Goethe-Institut) – офіційна культурна установа Німеччини, що покликана популяризувати у світі німецьку мову та культуру. Організація виступає посередником та співучасником у німецько-українському культурному діалозі, увагу приділяючи проблемам стійкості вітчизняної культури та суспільства в умовах війни [40].

Серед підтриманих вітчизняних культурних проектів у часи повномасштабного вторгнення назвемо масштабну ініціативу «Пісні вугілля і сталі» для молодих українських композиторів, ініційовану спільно з Центром музики молодих. В рамках проекту відібрані композитори України творили нові музичні композиції, де осмислювали досвід взаємодії видобутку вугілля та литва металу – металургійної галузі, що до повномасштабного вторгнення становила левову частку структури економіки незалежної України. Метою проекту є прагнення віддати шану культурній спадщині – важливій частині ідентичності багатьох поколінь минулого та сучасного. Прем'єра виконання шести творів молодих композиторів, які супроводжувалися інсталяцією, відбулася у Кривому Розі, Дніпрі, Києві. Важливо, що серед композиторів були уродженці східних регіонів України, які змалечку спостерігали розвиток металургії, бачачи красу цієї індустрії. Проект реалізувався за кураторства німецьких менторів з металургійних районів країни.

Важливим соціокультурним проектом стала програма «Cultural Resistance», що мала на меті підтримати працездатність культурних інституцій, митців, культурних менеджерів, громадських активістів, що працюють у прифронтових регіонах України. Для цього влітку 2025 року було зорганізовано регенераційну

ретрит-резиденцію для відновлення, обміну досвідом, налагодження співпраці культурних дієвців. Там проведено серію подій у гібридному форматі, що надихнули учасників на втілення ініціатив для розвитку прифронтових територій. Реалізація відібраних ідей для втілення власних мистецьких і культурних ініціатив фінансувалася стипендіями і грантами.

Серед інших культурних ініціатив, підтриманих Goethe-Institut, можна назвати 27 проектів, підтриманих в рамках Фонду стійкості/Resilience Fund 2025. Серед них – музичні фестивалі, творчі лабораторії, виставки, видання книг, форуми кіномистецтва та інші цікаві та важливі події. Варто вказати на підтриманий проект досвід війни жіночим поглядом HER GAZE, проекти культурної мобільності та обмінів, кросінноваційні ініціативи та ін. [40].

Важливою є підтримка вітчизняних соціокультурних ініціатив Французьким інститутом в Україні або ФІУ (Institut Francais), підпорядкованим Посольству Франції в Україні. Головна мета інституту – поширення французької мови та культури, налагодження партнерських взаємин з українськими колегами – діячами освіти, науки, культури [42]. У багатьох містах України: Дніпро, Харків, Львів, Одеса, Запоріжжя, Рівне, де функціонує культурно-просвітницька громадська організація «Альянс Франсез» спільно з місцевими партнерами проводилося сотні подій в рамках фестивалю, пропонуючи франко-українські культурні проекти.

Одним із наймасштабніших проектів ФІУ є започаткований у 2004 році фестиваль Французька весна. Зокрема, у Рівному в рамках фестивалю у 2015 році у різних локаціях виступали французькі джазові, блюз- та поп-музиканти, у 2018 році в Рівненському ОАМДТ глядачам запропонували виставу постановки французького режисера Ж.Одрі, у Виставковій залі НСХ України представлено фотовиставку французької мисткині А. Кель, в інші роки в рамках фестивалю представлено вуличні вистави, концерти, виступи митців, фотовиставки, кінопокази та ін. у культурних інституціях міста [34].

Активною є співпраця у проектній діяльності з Польським інститутом в Києві. Інституція фінансово підтримує культурних проектів у галузі літератури,

архітектури, історії, кіно, музики, театру. Серед проектів – Міжнародні конкурси піаністів ім. Ф. Шопена, кінопокази, фестивалі та конкурси, польські програми на вітчизняних фестивалях, премії, публічні лекції, творчі майстерні і лабораторії.

У Рівному за підтримки Польського інституту реалізовано низку соціокультурних проектів. У 2015 р. відбувся тур С. Жадана обласними центрами України із презентацією перекладу літературних творів Ч. Мілоша. У грудні 2024 року м. Рівне приймало XXIV Міжнародний фестиваль сучасної імпровізаційної музики «Jazz Bez»: у грудні Зал камерної та органної музики запропонував слухачам виступ міжнародного квартету [42].

Чеський центр в Києві також пропонує співпрацю в проектній діяльності для вітчизняних митців та культурних менеджерів. Реалізуються туристичний проект «Чеський спадок» із мобільним додатком про чеську культурну спадщину в Україні, фестиваль «Чеські сни» у Львові, конкурси, кінопокази, розмовні клуби, концерти, лекції, дискусії та ін. У Рівному у 2024 та 2025 рр. за підтримки Чеського центру та Генерального консульства Чеської республіки (Львів) в рамках проекту «Диригенти України», започаткованого у 2023 р., відбулися концерти класичної музики у Рівненській обласній філармонії [36].

Висвітлюючи проектну діяльність у соціокультурній сфері, варто вивчити практичний досвід втілення культурних ініціатив у Рівному, де за фінансової підтримки ЄС реалізовано кілька масштабних проектів. У 2018 р. у Рівному завдяки гранту з Брюсселя та співфінансування з міського бюджету втілено проект «Таємничі підземелля Рівного». Проект розроблений Управлінням культури та туризму виконавчого комітету Рівненської міської ради.

Відомі вітчизняні фахівці з реставрації та музеєфікації провели роботи з консервації та захисту виявлених споруд XVII-XVIII століття від руйнування, створення можливостей для проведення історичних, археологічних, реставраційних досліджень. Ці підземні приміщення є таємними ходами князів Любомирських у парку ім. Т. Шевченка. Розроблено концепцію експозиції комплексу для збереження і популяризації історії та культурної спадщини міста. При цьому об'єкт максимально зберігав свою автентичність. Ініціатори проекту

акцентували, що це буде не традиційний музейний формат, а самодостатня атракція з навчально-розважальним змістом. Враховувалася інклюзивна складова – у комплексі спорудили пандуси. Проект тривав кілька років і в результаті його втілення місто отримало туристичну візитівку європейського рівня – атракційні квест-кімнати з мультимедійним інтерактивним устаткуванням [28].

Серед інших проектів, реалізованих у Рівному завдяки конкурсній підтримці від міжнародних партнерів з ЄС, стала участь у грантовій програмі EU4Culture. У січні 2021 року ЄС презентував реалізацію цього проекту, що мав на меті підтримку ККІ в країнах Східного партнерства, серед яких фігурувала й Україна. Серед важливих цілей проекту цінними були міжкультурний діалог, обмін знаннями, покращення місцевого самоврядування у секторі культури, економічне зростання з особливою увагою до нестоличних міст. Схвалювалося створення Стратегій розвитку культури таких міст, надання грантів на реалізацію цих стратегій, підтримка регіональних культурних подій, культурних та крос-інноваційних ініціатив, активність митців та фахівців сектору культури у міжнародній мобільності. Проект, що тривав до кінця 2024 р., реалізувався партнерами – Гете-інститутом, Данським інститутом культури, Чеським центром та Французьким інститутом. Серед багатьох претендентів фінансування від EU4Culture окрім Рівного вибороли міста Вінниця та Одеса. Варто вказати, що грант вибороли спільно у партнерстві Управління культури та туризму міста та ГО Агенція сталого розвитку міста [1].

Серед інших проектів, підтриманих і реалізованих за фінансового сприяння EU4Culture у 2024 р., назвем й інші ініціативи, втілені у Рівному. Це, квести у парку історичної реконструкції «Оствиця», що проводилися упродовж березня-липня 2024 р. Інтерактивні квести допомагали учасниками зануритися у життя Давньої Русі, дізнаючись про місцеву історію, культуру, побут, методи реконструкції. Упродовж лютого-травня 2024 року за підтримки EU4Culture у Рівному відбувся п'ятий Міжнародний кінофестиваль «Місто мрії». В рамках фестивалю глядачам запропоновані вітчизняні та іноземні ігрові, документальні, повнометражні, короткометражні стрічки. У конкурсній програмі фестивалю

кращим короткометражним фільмом визнали стрічку «Поранена земля», присвячену проблемам довкілля, завданими війною. Крім того, проведений круглий стіл з актуальних проблем сучасної України [39].

Нині в місті відбувається реалізація потужного соціокультурного проекту за підтримки міжнародних партнерів. У 2024-2027 роках в місті втілюють проект «REHERIT 2.0: спільна відповідальність за спільну спадщину», ініційований незалежною дослідницькою інституцією Центр міської історії та організацією Центр «Регіональний розвиток» Агенції економічного розвитку РРV за сприяння Управління культури та туризму Рівного і за фінансової підтримки Європейського Союзу. Важливо, що у ньому беруть участь громади Рівного, Умані та Меджибожу і він є продовженням ініціативи ReHERIT, що реалізовували у Львові та Умані у 2018-2021 роках. Основною метою проекту є актуалізація локальної мультикультурної історичної спадщини. У Рівному це переосмислення простору старого єврейського кладовища, що серед рівнян називають Єврейкою, інтеграція цього простору у міське середовище з метою поживлення культурного розвитку, подолання дискримінацій, стимулювання соціально-економічного потенціалу міста через зростання туризму, залучення інвестицій та підтримку бізнесу у сфері культури [43].

Серед запланованих та вже частково реалізованих кроків у рамках цього міжнародного проекту варто назвати такі взаємопов'язані структурні елементи, як освітня програма та мистецька співпраця щодо тематики мультикультурної спадщини міст України та, зокрема, й Рівного; оцифрування та збереження шляхом створення цифрових колекцій історичних джерел – візуальної та усної історії міста, а також посилення діалогу щодо архівування культурної практики та спільної спадщини; розробка нового бачення щодо управління мультикультурною спадщиною; програма для навчання компетентних у сфері спадщини та культурного менеджменту фахівців; підтримка наступних ініціатив щодо грантів з підтримки мультикультурних проектів. Серед важливих кроків проекту – дослідження території Єврейки, реставрація та консервація мацев, проведення архітектурного конкурсу на облаштування простору кладовища,

створення інформаційних та навігаційних елементів. За час реалізації проекту дослідниками та культурними фахівцями планується розробити маршрут для історичного розуміння спадщини єврейської громади у місті [27].

Отже, проектна діяльність соціокультурної сфери України у міжнародному контексті представлена чималою кількістю програм, грантів, конкурсів та ін. можливостей, що можуть забезпечити фінансову та іншу підтримку культурних ініціатив. Важливе значення мають програми ЄС – Креативна Європа, Дім Європи, Горизонт Європа, які кожна у своєму фокусі підтримує вітчизняні культурні проекти у різних напрямках: підтримка митців та інституцій (в умовах війни), інновації у секторі ККІ, культурна спадщина, міждисциплінарність проектів, мультикультурність ініціатив та ін. Вагому роль з підтримки вітчизняних соціокультурних проектів відіграють посольства та культурні інституції різних країн Європи – Британська Рада, Гете-інститут, Французький інститут, Польський інститут, Чеський центр та ін. Вони підтримують фінансово, організаційно, інституційно соціокультурні ініціативи, що сприяють міжкультурному діалогу, обмінам, партнерству. Після початку війни європейські національні культурні інституції прагнули адаптувати свої програми до українських реалій та викликів. Ефективним є досвід реалізації міжнародних проектів у Рівному, де упродовж років втілено масштабні проекти «Таємничі підземелля Рівного», взято участь у європейській програмі EU4Culture, проводиться реалізація проекту RENERIT 2.0. На локальному рівні реалізуються менш масштабні проекти за підтримки Британської Ради, Французького інституту, Польського інституту, Чеського центру, що свідчить про поступову інтеграцію міста у європейський культурний простір. Міжнародна проектна діяльність охоплює широку палітру напрямів – збереження та популяризацію мультикультурної спадщини, цифровізацію культурних об'єктів, розвиток ККІ, освітні програми, розвиток туристичної привабливості міста, формування професійної спільноти менеджерів культури та інші важливі питання.

ВИСНОВКИ

Теоретичне вивчення та осмислення основних понять досліджуваної теми є обов'язковою складовою формування та розвитку професійних менеджерів соціокультурної сфери. Вони повинні розуміти механізми розробки та реалізації інноваційних соціокультурних проектів, залучати ресурси через грантові майданчики, платформи, партнерські програми, ефективно управляти проектами, вміти оцінювати соціальний вплив втілюваних культурних ініціатив. Проектна діяльність в соціокультурній сфері має в основі базові поняття, серед яких, найперше, варто виділити проект як сплановану діяльність або комплекс заходів та кроків, спрямованих на досягнення поставленої мети із врахуванням обмеженості ресурсів. Проектний підхід як інновація у соціокультурному просторі передбачає чітке визначення та розуміння цілей, завдань, ресурсів, часових меж, очікуваних результатів, що робить соціокультурні проекти вимірюваними, контрольованими та ефективними. Проектна діяльність потребує врахування економічних, політичних, соціальних, культурних, організаційних аспектів, ціннісних орієнтацій стейкхолдерів, цільової аудиторії та бенефіціарів, важливості довгострокового впливу проекту на розвиток регіону та спільноти. Важливим є розуміння сутності бюджету та кошторису соціокультурного проекту, проектної заявки та документації, можливих ризиків та шляхів їх усунення. Загалом розуміння сутності та специфіки основних понять проектної діяльності в соціокультурній сфері створює фундамент для подальшого теоретичного вивчення та практичної діяльності, формуючи системне розуміння проектного менеджменту як сучасної вимоги розвитку соціокультурної сфери.

Технології розробки та реалізації соціокультурних проектів є складним, багатоетапним процесом, що вимагає системного підходу, професійності у володінні сучасними методиками та інструментами планування й управління. На етапі проблемно-цільового аналізу соціокультурної ситуації ефективним є використання SWOT-аналізу, діаграми Ганта, скрупульозне фінансування з урахуванням соціокультурної сфери сучасної України. Пильної уваги потребує

підготовка проектної документації, що відповідає вимогам грантодавця чи донора. На етапі реалізації проекту важливим є ефективне управління командою, для чого використовується модель Такмана, матриця відповідальності RACI. Не менш цінною складовою є якісна внутрішня та зовнішня комунікація, постійний моніторинг необхідних індикаторів. Відповідальне застосування вказаних технологій, інструментів та методів у комплексі дає можливість ефективно реалізовувати соціокультурні проекти в умовах обмежених ресурсів, забезпечує прозорість та вимірюваність результатів проекту, зокрема його довгострокового впливу. Останній чинник є вкрай важливим для розвитку вітчизняної соціокультурної сфери та формування демократичного громадянського суспільства в складних сучасних умовах російсько-української війни.

Проектна діяльність в Україні пройшла шлях від зародження до сучасної повноцінно сформованої системи інституцій, що підтримують реалізацію соціокультурних проектів. Ключовими стали такі організації, як Український культурний фонд, що уможливив фінансову підтримку проектів державних та недержавних організацій культурного сектору. Поруч функціонували й інші державні установи, котрі підтримували проектну діяльність у своїх нішах – Український інститут, Український інститут книги, Держмистецтв. Важливу роль у підтримці проектної діяльності у секторі культури відігравав Міжнародний фонд «Відродження». Проектна діяльність розвивається на локальному рівні, про це свідчить досвід реалізованих проектів, зокрема з УКФ на Рівненщині. Важливими стали щорічні Міжнародні ярмарки грантів, що пропонують обмін досвідом, розвиток необхідних компетентностей для проектної діяльності. Попри складні виклики, пов'язані з великою війною, проектна діяльність у сфері культури в сучасній Україні демонструє певну стійкість, вимушено адаптуючись до нових умов через цифровізацію, міжнародну взаємодію, акцент на збереженні національної ідентичності. Вказані державні інвестори культури та міжнародні партнери створюють наявні в реальних умовах можливості не лише для виживання української культури, а

й для її розвитку та інтеграції у світовий культурний простір. Ці організації, кожна з яких має свої специфічні напрями, цільові групи, умови фінансування, системно підтримують проектну діяльність у культурному секторі.

Проектна діяльність соціокультурної сфери України у міжнародному контексті представлена чималою кількістю програм, грантів, конкурсів та інших можливостей, котрі можуть забезпечити фінансову та іншу підтримку культурних ініціатив. Важливе значення мають програми Європейського Союзу – Креативна Європа, Дім Європи, Горизонт Європа, які кожна у своєму фокусі підтримує вітчизняні культурні проекти у різних напрямках: підтримка митців та інституцій (особливо в умовах війни), інновації у секторі ККІ, культурна спадщина, міждисциплінарність проектів, мультикультурність ініціатив та ін. Вагому роль щодо підтримки вітчизняних соціокультурних проектів відіграють посольства та культурні інституції різних країн Європи – Британська Рада, Гете-інститут, Французький інститут, Польський інститут, Чеський центр та ін. Вони підтримують фінансово, організаційно, інституційно соціокультурні ініціативи, що сприяють міжкультурному діалогу, обмінам, партнерству. Після початку великої війни європейські національні культурні інституції прагнули адаптувати свої програми до українських реалій та викликів. Доволі ефективним є досвід реалізації міжнародних проектів у Рівному, де упродовж останніх років втілено масштабні проекти «Таємничі підземелля Рівного», взято участь у європейській програмі EU4Culture, проводиться реалізація проекту RENERIT 2.0. Крім того, на локальному рівні реалізуються менш масштабні проекти за підтримки Британської Ради, Французького інституту, Польського інституту, Чеського центру, що свідчить про поступову інтеграцію міста у європейський культурний простір. Міжнародна проектна діяльність охоплює широку палітру напрямів – збереження та популяризацію мультикультурної спадщини, цифровізацію культурних об'єктів, розвиток ККІ, освітні програми, розвиток туристичної привабливості міста, формування професійної спільноти менеджерів культури та інші важливі питання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Агенція сталого розвитку міста. URL: <https://citydev.com.ua/uk/projects>
2. Безпалько О. В. Соціальне проектування: Навч. пос. Київ, 2010.
3. Блага Н. В. Управління проєктами: навч. пос. Львів, 2021.
4. Бутченко Т. І. Соціальне проектування: навч. пос. для здобувачів спеціальності «Соціальна робота». Запоріжжя: ЗНУ, 2020.
5. Відродження. Міжнародний фонд. URL: <https://www.irf.ua/>
6. Генеральний директорат з питань освіти, молоді, спорту та культури Європейської Комісії. URL: <https://culture.ec.europa.eu/>
7. Грант: керівництво до дії: пос. / Ващук О., Торбас О., Лемещенко-Лагода В., Сімахова А., Мандич А. Запоріжжя, 2024.
8. ГУРТ. Ресурсний центр. URL: https://gurt.org.ua/news/grants/?gad_source=1&gad_campaignid=19686934722&gbraid=0AAACSDmlqDlKAROO7ituuMDzG-kpI28&gclid=Cj0KCQiAg63LBhDtARIsAJygHZ7HB48MsOLe7Qrggla_xBMMgRDzWiS6uFntOSZyiVfETibni5rhj_oaAtwTEALw_wcB
9. Данченко О. Б., Занора В. О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень: монографія. Черкаси: ПП Чабаненко Ю.А., 2019.
10. Державне агентство України з питань мистецтв та мистецької освіти (Держмистецтв). URL: <https://arts.gov.ua/misteczka-osvita/proekty/>
11. Єгорченков О. В. Азбука управління проєктами. Планування: навч. посіб. Київ: КНУ ім. Т. Шевченка, 2017.
12. Закон України «Про Український культурний фонд». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1976-19#Text>
13. Івановська Н. В., Шульгіна В. Д., Яковлев О. В. Соціокультурне проектування в мистецтві: теорія та практика: підруч. Київ: НАКККіМ, 2018.
14. Інформаційний каталог українських і міжнародних інституцій, організацій, програм, проєктів для розширення можливостей для

представників сфери культури України. URL: <https://drive.google.com/file/d/1Ju76uF5OHRuW0YP43uBQlM21WCmdgiWc/view>

15. Комарніцька О. В. Сутність і різновиди проектів у сфері культури / *Вісник НАКККиМ*. 2024. № 1. С. 137-143.

16. Креативна Європа в Україні. URL: <https://creativeeurope.in.ua/about/cedukraine>

17. Матриця відповідальності RACI: як розподілити задачі в IT і не тільки. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/matriczya-vidpovidalnosti-raci-yak-rozpodiliti-zadachi-v-it-i-ne-tilki>

18. Мистецтво протистоїть війні: УКФ підтримав чотири унікальні проекти на Рівненщині. URL: <https://kultura.rayon.in.ua/news/815347-mistetstvo-protistoit-viyni-ukf-pidtrimav-chotiri-unikalni-kulturni-proekti-na-rivnenshchini>

19. Міжнародні молодіжні проекти у сфері культури. Збірка кращих практик. Львів: Резонанс, 2020.

20. Міжнародні та національні соціальні проекти та програми: комплекс метод. забезпечення: навч. посіб.). Київ: КПП ім. І. Сікорського, 2022.

21. Міністерство культури. URL: <https://mcsc.gov.ua/>

22. Мороз В. М., Мороз С. А. Ризик-менеджмент. Київ: Кондор, 2024.

23. Національне бюро програми ЄС «Креативна Європа» в Україні. URL: <https://creativeeurope.in.ua/docs>

24. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проектами: Підручник / За ред. Л. В. Ноздріної. Київ: Центр учбової літератури, 2010.

25. Офіс «Горизонт Європа» в Україні. URL: <https://horizon-europe.org.ua/uk/participate/how-to-apply/>

26. Петрова І.В. Проектування в соціально-культурній сфері: Навч. пос. Київ: Вид-во КНУКиМ, 2007.

27. Презентація проекту «REHERIT 2.0: спільна відповідальність за спільну спадщину» у Рівному. URL: <https://rivnerada.gov.ua/portal/view-content/22123>

28. Таємничі підземелля Рівного перетворюються на туристичну атракцію. URL: <https://euprostir.org.ua/stories/134623>
29. Тейлор К. Мистецтво під ключ: менеджмент і маркетинг культури. Київ: Art-Huss, 2021.
30. Український інститут. URL: <https://ui.org.ua/>
31. Український інститут книги. URL: <https://ubi.org.ua/uk>
32. Український культурний фонд. URL: <https://ucf.in.ua/>
33. Урдзе Т. Посібник для фахівців з навчання дорослих. Київ: ТОВ «Золоті Ворота». URL: https://www.dvv-international.org.ua/fileadmin/files/eastern-neighbors/Ukraine_pics/Publications/Adult_Education_for_professionals.pdf
34. Французька весна в Рівне. URL: <https://afrivne.com.ua/franczuzka-vesna/>
35. Хлистун О.С., Букацелі А.В. Управління соціокультурним проектуванням у середовищі національних меншин України. URL: https://www.researchgate.net/publication/328060254_UPRAVLINNA_SOCIOKULTURNIM_PROEKTUVANNAM_U_SEREDOVISI_NACIONALNIH_MENSIN_UKRAINI/fulltext/5bb5726792851ca9ed37a0b0/UPRAVLINNA-SOCIOKULTURNIM-PROEKTUVANNAM-U-SEREDOVISI-NACIONALNIH-MENSIN-UKRAINI.pdf
36. Чеський центр в Києві. URL: <https://kyiv.czechcentres.cz/uk/>
37. British Council Ukraine. URL: <https://www.britishcouncil.org.ua/support-cultural-activity-ukraine-uk-involvement>
38. CHANGEMATES: путівник організаціями та людьми, що змінюють країну. Київ: Основи, 2023.
39. EU4Culture. URL: <https://www.goethe.de/ins/ua/uk/kul/e4c.html>
40. Goethe-Institut. URL: https://www.goethe.de/ins/ua/uk/spr/kur.html?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=NEW_Kiew%20%7C%20Onlinegruppe%20%7C%20UA_generic__EU1_Kie_22&utm_id=20140186713&gad_source=1&gad_campaignid=20140186713&gbraid=0AAAAAD5Tv3wB2qLpfqu7whuYOwvGyK291&gclid=Cj

0KCQiA1czLBhDhARIsAIEc7uj7xy7FynNhURAT7ola-
CTnyC7HumeEYwOjL7UnHHsePEYLB7x2FCIaAtPSEALw_wcB

41. House of Europe. URL: <https://houseofeurope.org.ua/>
42. Institut Francais. URL: <https://institutfrancais-ukraine.com/>
43. REHERIT. URL: <https://reherit.org.ua/>
44. Town Image Studio. Громадська організація. URL: <https://townimage.com.ua/>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Схема логічної матриці проекту Logical Framework Approach (LFA)

	Опис (Narrative Summary)	Індикатори (Indicators)	Засоби перевірки (Means of Verification)	Припущення /ризики (Assumptions)
Загальна мета, глобальна ціль (Overall Goal)				
Мета проекту, специфічна ціль (Project Purpose)				
Продукти, результати (Outputs)				
Заходи, діяльність (Activities)				

ДОДАТОК Б

Діаграма Ганта

Назва проекту _____
Керівник проекту _____
Період виконання _____

Назва завдання	Відповідальний	Початок	Кінець	Часова шкала (тижні/місяці)																									

Виконано
В процесі
Заплановано
Затримка

Апробація матеріалів бакалаврської відбувалася у різний спосіб, зокрема й під час навчання на спеціальності 028 «МСКД» у Рівненському державному гуманітарному університеті, на семінарах працівників культури галузі, а також *публікації статті у фаховому науко-метричному збірнику категорії «Б»* і на науково-практичних конференціях різних рівнів:

- **Ключук О.В., Виткалов В.Г.** – Сучасні соціокультурні практики проектної діяльності на Рівненщині. *Fain- art. Категорія «Б»*. Вип. Луцьк : ВНУ ім. Лесі Українки, 2026. С. прийнято до друку.

- **Ключук О.В.** – здобувачка ОС «Бакалавр» спец. 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності» РДГУ – Професійна освіта у вимірах сьогодення: Комунікаційні тренди підготовки менеджерів соціокультурної сфери: *Музей і музейний простір для культурної демократії і діалогу: IV Круглий стіл*, м. Київ, Маріуполь. держ. ун-т, 19.05.2026 р.: Програма: Київ: Маріуполь. держ. ун-т, 2026. С. 8.

- **Ключук О.В.** – здобувачка ОС «Бакалавр» спец. 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», РДГУ – Тренди підготовки менеджерів для галузі: виклики сьогодення. *Технології та бізнес: Інтеграція, інновації та перспективи*: Всеукр. студ. наук.-практ. конф., Київ, 21 квіт. 2026 р., КДТЕУ: Програма. Київ, 2026. С. 42 [46 с.].

- **Ключук О.В.** – здобувачка ОС «Бакалавр» спец. 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», РДГУ – Професійна освіта у просторі сьогодення: комунікаційні тенденції підготовки менеджерів соціокультурної діяльності: *Інформація, комунікація та управління знаннями у глобалізованому світі*: м. Київ, 21-22.05.2026 року, НБУ ім. В.Вернадського-КНУКиМ: Програма. Київ, 2026. С.

- **Ключук О.В.** – здобувачка ОС «Бакалавр» спец. 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», РДГУ – Future Skills у менеджменті культури: комунікаційні тренди та освітні запити «нового часу» – *Наука, освіта, суспільство очима молодих*: XIX всеукр. наук.-практ. конф., 14 трав. 2026 року, м. Рівне: Програма. Рівне: РДГУ, 2026. С.

- **Ключук О.В.** – здобувачка ОС «Бакалавр» спец. 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності» РДГУ – Установи культури Рівненщини та Волині: форми та особливості взаємодії у час війни: *Регіональний соціокультурний менеджмент: сучасні тенденції розвитку*: VI всеукр. наук.-практ. конф., 20 листоп. 2025 р., Львів, ЛНУ ім. І.Франка: Програма. Львів, 2025. С. 11. [23 с.].
- **Ключук О.В.** – здобувачка ОС «Бакалавр» спец. 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», РДГУ – Музейна мережа Рівненщини і Волині: форми взаємодії у час війни: *Проблеми методології сучасного мистецтвознавства і культурології*: VII між нар. наук.-практ. конф., 19-20 листоп. 2025 р., Київ: Програма. Київ: ІПСМ НАМ України, 2025. С.6.
- **Ключук О.В.** – здобувачка ОС «Бакалавр» спец. 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», РДГУ – «Культурна Волинь» як творчий портрет: характеристика основних напрямів і форм діяльності: *Феномен культури постглобалізму: культурна демократія, креативні простори та культурні політики*: XXI між нар. наук.-практ. конф., 27 листоп. 2025 р. Київ: Програма. Маріуполь-Київ, 2025. С.31.
- **Ключук О.В.** – здобувачка ОС «Бакалавр» спец. 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», РДГУ – Культурна інфраструктура Волині і форми її взаємодії з регіонами: *Сучасні соціокультурні процеси: філософсько-аксіологічний дискурс*: VI всеукр. інтернет-конф., 11 листоп. 2025 р. Полтава. Полтава: ПНПУ ім. В.Короленка, 2025. С.
- **Ключук О.В.** – здобувачка ОС «Бакалавр» спец. 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», РДГУ – Тенденції підготовки менеджерів соціокультурної діяльності: інноваційний підхід у професійній освіті. (Безугла)
- **Ключук О.В.** – здобувачка ОС «Бакалавр» спец. 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», РДГУ – Професійна освіта в умовах соціокультурної нестабільності: проблемний ряд та інноваційні тренди підготовки фахівців спеціальності 028 «Менеджмент соціокультурної

діяльності». *Перформативні мистецтва у просторі міжкультурного діалогу: теорія, історія, практика». Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ.*

- **Ключук О.В.** – здобувачка ОС «Бакалавр» спец. 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», РДГУ – Специфіка проектування видовищних заходів у професійній підготовці менеджерів соціокультурної діяльності. *Звітна наукова конф. проф.-викл. Складу РДГУ, магістрантів, бакалаврів. За 2025 р., 14 трав. 2026 р.: Програма. Рівне: РДГУ, 2026 р. С.*

- **Ключук О.В.** – здобувачка ступеня «Бакалавр» спец. 028 Менеджмент соціокультурної діяльності, РДГУ – *Сценографія та дизайн подій: інноваційні підходи до підготовки менеджерів креативного сектору. Культура і мистецтво в освітньому вимірі: досвід та інновації: II всеукр. наук.-практ. конф.: Програма.*

- **Ключук О.В.** – здобувачка ОС «Бакалавр» спец. 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», РДГУ – Професійна освіта у просторі сьогодення: проблемний ряд та тенденції підготовки менеджерів соціокультурної діяльності. *Актуальні проблеми і перспективи розвитку гуманітарних наук в умовах сучасних соціокультурних трансформацій: IV всеукр. наук.-практ. конф., Київ, 26-27 берез. 2026 р.: Програма. Київ,*

- **Ключук О.В.** – здобувачка ОС «Бакалавр» спец. 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», РДГУ – Професійна освіта в просторі сьогодення: проблемний ряд та тенденції. *Мистецька освіта: методологія, теорія, практика: II між нар. наук.-практ. конф., 25 берез. 2026 р., НАКККиМ: Програма. Київ: НАКККиМ, 2026. С.*

- **Ключук О.В.** – здобувачка ОС «Бакалавр» спец. 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», РДГУ – Лабораторія сенсів: перформативні та іммерсивні практики як інноваційна домінанта підготовки менеджерів соціокультурної діяльності – *Мистецтво та шляхи його осмислення в дослідженнях молодих науковців: XXII між нар. наук.-практ. конф. студ., аспірантів, докторантів. Харків, 24-25 берез. 2026 р. Харківський НУМ ім. І.Котляревського: Програма. Харків, 2026. С.*

- **Ключук О.В.** – здобувачка ОС «Бакалавр» спец. 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», РДГУ – Освітня підготовка фахівця для клубної сфери: очікувані результати та проблеми в організації. *Острозькі культурологічні читання: Програма конф.*, 4.04.2025 р. Острог, 2025. С.5.

- **Ключук О.В.** – здобувачка ОС «Бакалавр» спец. 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», РДГУ – Культурна інфраструктура Волині і форми її взаємодії з регіонами: *Національна ідентичність крізь призму сучасних катаклізмів: історико-культурний контекст: XXI між нар. наук.-практ. конф.*, 20-21 листоп. 2025 року, Рівне, РДГУ: Програма. Рівне: РДГУ, 2025. С. 31.