

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

На правах рукопису

Кваліфікаційна робота I (бакалаврського) ступеня вищої освіти

**ЦІЛЬОВЕ ПРОЄКТУВАННЯ В СОЦІОКУЛЬТУРНІЙ СФЕРІ:
ДОСВІД РІВНЕНЩИНИ**

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

Виконала:

Софія ПОРОДЮК – здобувачка вищої освіти

I освітнього ступеня «Бакалавр»

Науковий керівник:

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

Сергій ВИТКАЛОВ

Рецензент: кандидат філософських наук, доцент
завідувач кафедри культурології ВНУ ім. Л. Українки,

Ольга МОСКВИЧ

Рівне – 2026 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЦІЛЬОВОГО ПРОЄКТУВАННЯ В СОЦІОКУЛЬТУРНІЙ СФЕРІ.....	7
1.1.Сутність і поняття цільового проєктування в соціокультурній діяльності.....	7
1.2.Нормативно-правові та організаційні основи реалізації соціокультурних проєктів в Україні.....	19
1.3.Технологія розроблення та управління цільовими соціокультурними проєктами.....	26
 РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА ЦІЛЬОВОГО ПРОЄКТУВАННЯ В СОЦІОКУЛЬТУРНІЙ СФЕРІ РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	 36
2.1.Характеристика соціокультурного середовища та інфраструктури Рівненщини.....	36
2.2.Аналіз реалізації цільових соціокультурних проєктів у закладах та громадах Рівненської області.....	43
2.3.Розроблення пропозицій щодо удосконалення цільового проєктування в соціокультурній сфері Рівненщини.....	53
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	65
ДОДАТКИ.....	

ВСТУП

Сучасний етап розвитку українського суспільства характеризується глибокими трансформаційними процесами в усіх сферах життєдіяльності, зокрема у соціокультурній сфері, яка відіграє ключову роль у формуванні громадянської ідентичності, збереженні національної культурної спадщини, розвитку творчого потенціалу особистості та консолідації територіальних громад. В умовах децентралізації, реформування системи публічного управління, а також викликів, спричинених воєнним станом, особливої актуальності набуває проблема підвищення ефективності планування та реалізації соціокультурних ініціатив на основі сучасних проєктних підходів.

Цільове проєктування як інструмент управління соціокультурною діяльністю забезпечує системність, прогнозованість і результативність розвитку культурних процесів, дозволяє узгоджувати інтереси різних стейкхолдерів, оптимізувати використання ресурсів та орієнтувати діяльність закладів культури й громадських організацій на досягнення конкретних соціально значущих результатів. Воно поєднує стратегічне бачення розвитку територій із практичними механізмами реалізації культурних програм, що особливо важливо для регіонального рівня. Рівненська область має розвинену мережу закладів культури, активний громадський сектор, багатий історико-культурний потенціал та досвід реалізації різноманітних соціокультурних проєктів. Разом із тим, практика засвідчує наявність низки проблем, пов'язаних із фрагментарністю проєктної діяльності, недостатнім рівнем методичного забезпечення цільового проєктування, обмеженістю ресурсів і потребою в підвищенні проєктної компетентності фахівців соціокультурної сфери. У зв'язку з цим виникає потреба в комплексному дослідженні теоретичних засад і практичного досвіду цільового проєктування в соціокультурній сфері Рівненщини з метою визначення шляхів його удосконалення.

Актуальність теми зумовлена також необхідністю адаптації соціокультурних проєктів до сучасних викликів, зокрема інтеграції цифрових технологій, розвитку інклюзивних практик, посилення ролі культури у

відновленні та соціальній згуртованості громад. Дослідження регіонального досвіду дозволяє виявити ефективні моделі та інструменти цільового проєктування, які можуть бути використані в діяльності інших територіальних громад України. Наукова література з питань соціокультурного проєктування в Україні активно розвивається протягом останнього десятиліття. Значний внесок у теоретичне осмислення проблеми зробили праці Н. Івановської, В. Шейка, Н. Головач, О. Кирильчук, які розглядають соціокультурне проєктування як синтез культурних і соціальних механізмів, спрямований на вирішення суспільних проблем через культурні практики. Водночас регіональний аспект, зокрема досвід конкретних областей, залишається недостатньо дослідженим. Більшість публікацій присвячено або загальноукраїнським тенденціям, або столичному контексту. Практика Рівненщини, попри низку яскравих проєктів, майже не представлена в науковому дискурсі як цілісний кейс, що дозволяє говорити про наявність наукової лакуни, яку й покликана заповнити дана робота.

Мета дослідження – обґрунтувати сутність цільового проєктування в соціокультурній сфері та проаналізувати практику його реалізації в Рівненській області з метою розроблення пропозицій щодо удосконалення проєктної діяльності.

Відповідно до поставленої мети визначено такі **завдання дослідження**:

– розкрити сутність і зміст поняття цільового проєктування в соціокультурній діяльності; охарактеризувати нормативно-правові та організаційні основи реалізації соціокультурних проєктів в Україні; проаналізувати технологію розроблення та управління цільовими соціокультурними проєктами; дослідити соціокультурне середовище та інфраструктуру Рівненської обл.; здійснити аналіз реалізації цільових соціокультурних проєктів у закладах та громадах Рівненщини; розробити пропозиції з удосконалення цільового проєктування в соціокультурній сфері.

Об’єкт дослідження – процес проєктної діяльності в соціокультурній сфері.

Предмет дослідження – особливості цільового проєктування та практики його реалізації в соціокультурній сфері Рівненської області.

Практичне значення роботи полягає в тому, що отримані результати можуть бути використані органами місцевого самоврядування та департаментом культури і туризму Рівненської ОДА під час планування і реалізації регіональних культурних програм; територіальними громадами області в підготовці проєктних заявок і розробці місцевих культурних стратегій; закладами культури (бібліотеками, музеями, театрами, будинками культури) для підвищення якості власних проєктів; навчальному процесі у викладанні дисциплін «Соціокультурне проєктування», «Культурна політика», «Менеджмент у сфері культури».

Наукова новизна роботи полягає в тому, що вперше здійснено комплексний аналіз цільового проєктування саме в соціокультурній сфері Рівненської області як цілісного регіонального кейсу. Досліджено не окремі проєкти, а систему їх реалізації, виявлено типові проблеми та сильні сторони, розроблено конкретні пропозиції щодо удосконалення з урахуванням воєнного часу, децентралізації та специфіки поліського регіону. Робота доповнює існуючі теоретичні напрацювання регіональним практичним виміром, що раніше був недостатньо представлений у науковій літературі.

Методи дослідження: використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: аналіз і синтез (для узагальнення теоретичних положень), порівняльний метод (для зіставлення теоретичних моделей і реальної практики), системний підхід (для розгляду проєктування як системи), контент-аналіз (для вивчення нормативних документів і звітів проєктів), метод кейс-стаді (для аналізу п'яти ключових проєктів), експертне оцінювання (для формулювання рекомендацій), статистичні методи (для обробки кількісних даних про охоплення, бюджети, результати).

Апробація роботи відображена у додатку Д.

Структура роботи зумовлена метою та завданнями дослідження і складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи 65 с., основного тексту 57 с.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЦІЛЬОВОГО ПРОЄКТУВАННЯ В СОЦІОКУЛЬТУРНІЙ СФЕРІ.

1.1.Сутність і поняття цільового проєктування в соціокультурній діяльності

Соціокультурна діяльність становить одну з найважливіших складових суспільного буття, оскільки вона охоплює не лише процеси створення, збереження та трансляції культурних цінностей у соціальному середовищі, а й забезпечує глибоку інтеграцію цих цінностей у повсякденне життя людей, сприяючи формуванню гармонійного розвитку як окремої особистості, так і цілих спільнот. Ця діяльність виступає як динамічний процес, у якому культурні практики стають інструментом соціальної інтеграції, виховання толерантності та стимулювання творчого потенціалу індивідів. У контексті сучасних трансформацій соціокультурна діяльність набуває особливої ваги, оскільки дозволяє протистояти процесам культурної фрагментації та стандартизації, що є характерними для глобалізованого світу.

Н.Гапон наголошує, що гуманізація соціального простору міста виступає ключовим механізмом інтеграції культурних елементів у повсякденне життя, що дозволяє підвищувати якість життя населення через системне поєднання соціальних і культурних аспектів, де культурні ініціативи стають засобом подолання відчуження та відновлення зв'язків між людиною і середовищем її існування [5, с. 29]. О.Доманська розглядає методологію дослідження соціокультурних процесів як фундаментальну основу для аналізу національного культурного простору, де поняття «культурний простір» постає не як статична категорія, а як динамічна, багатовимірна реальність, що інтегрує історичні, символічні та комунікативні виміри суспільного життя. Такий підхід передбачає застосування комплексних методів, що дозволяють розкривати взаємозв'язки між культурними практиками та соціальними структурами, роблячи акцент на процесах формування колективної ідентичності. У цьому контексті методологія О. Доманської відкриває перспективи для розуміння культурного простору як живого організму, що еволюціонує під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників.

Саме такий аналітичний інструментарій дозволяє розкрити сутність цільового проєктування як потужного інструменту системного моделювання культурних трансформацій у сучасних умовах, де проєкти стають засобом спрямованого впливу на соціокультурні процеси з метою досягнення стійких позитивних змін [17, с. 27]. О.Гриценко акцентує увагу на цілісності національного культурного простору як на питомій рисі українського суспільства, що вимагає цілеспрямованих проєктних зусиль для збереження єдності культурних практик у умовах зростаючої глобалізації та регіональної диференціації. Автор підкреслює, що культурний простір України, попри свою багатоманітність, володіє внутрішньою єдністю, яка проявляється через спільні історичні наративи, символічні коди та комунікативні механізми. Ця цілісність не є даністю, а потребує постійного підтримання та відновлення через активну проєктну діяльність. Автор підкреслює, що цільове проєктування стає ефективним механізмом подолання фрагментації культурного поля, забезпечуючи єдність традицій і інновацій у соціокультурній сфері, де кожний проєкт виступає як місток між минулим і майбутнім, локальним і національним [9, с. 18].

С.Макеєв аналізує регіональну специфікацію соціокультурних відмінностей в Україні, вказуючи на необхідність урахування локальних контекстів у проєктній діяльності як на ключову умову її ефективності. Автор демонструє, що соціокультурні відмінності між регіонами не є перешкодою, а навпаки – цінним ресурсом, який можна трансформувати в основу для інноваційного розвитку. Регіональна специфікація проявляється в особливостях культурних практик, ціннісних орієнтирах та формах соціальної взаємодії, що вимагає від проєктантів глибокого розуміння локальних реалій. За його поглядами, цільове проєктування повинно адаптуватися до регіональних особливостей, перетворюючи культурну різноманітність на ресурс для суспільного розвитку, де кожен проєкт стає інструментом гармонізації загальнонаціональних і місцевих інтересів [28, с. 45].

Н.Головач трактує соціокультурне проєктування як ключовий інструмент розвитку українського суспільства в сучасних умовах, де воно виступає як інноваційна технологія вирішення соціальних проблем через культурні практики,

що поєднують творчість, освіту та громадську активність. Автор підкреслює, що в умовах швидких соціальних змін проєктування стає не лише методом організації заходів, а стратегічним підходом до моделювання майбутнього. Сутність такого проєктування полягає в синтезі соціальних потреб і культурних потенціалів для досягнення стійких змін, де культурні ініціативи стають каталізатором суспільної трансформації. Н.Головач демонструє, що соціокультурні проєкти дозволяють вирішувати проблеми інклюзії, толерантності та культурної самоідентифікації, роблячи суспільство більш відкритим і адаптивним [7, с. 50].

Н.Івановська визначає соціокультурне проєктування як органічний синтез культурного та соціального аспектів людського буття, спрямований на розвиток соціуму на засадах інноваційних технологій зі збереженням національного менталітету. Це поняття охоплює кілька взаємопов'язаних рівнів – від особистості до суспільства в цілому, де проєкт стає інструментом хронотопічного моделювання культурного простору, тобто створення нових часово-просторових конфігурацій культурного життя. Автор акцентує, що таке проєктування не обмежується організаційними заходами, а передбачає глибоке розуміння психологічних, естетичних і соціальних механізмів впливу культури на людину. У результаті соціокультурне проєктування постає як комплексна технологія, що дозволяє не лише вирішувати поточні проблеми, а й формувати майбутні культурні ландшафти суспільства [23, с. 8]. В.Шейко у навчальному посібнику розкриває соціокультурне проєктування як системну технологію, що органічно поєднує теоретичні засади культурології з практичними механізмами реалізації культурних ініціатив у реальному соціальному середовищі. Автор робить особливий акцент на нормативно-діагностичному підході, який передбачає чітке визначення стандартів (нормативів) культурної діяльності та попередню діагностику існуючих проблем і ресурсів. Саме такий підхід дозволяє переходити від абстрактних ідей до конкретних проєктних рішень. В. М. Шейко зазначає, що цільове проєктування передбачає створення так званих «еталонних моделей» – ідеалізованих, але реалістично досяжних зразків культурних практик чи соціокультурних систем, які слугують орієнтиром для практиків.

Завдяки цьому забезпечується синергійний ефект у соціокультурних трансформаціях, коли окремі проєктні дії підсилюють одна одну, створюючи більший загальний вплив, ніж сума окремих заходів [37, с. 45].

Л.Казначеева розглядає роль соціокультурного проєктування в розвитку територіальних громад як один із найефективніших механізмів мобілізації локальних ресурсів – як матеріальних, так і нематеріальних – для досягнення культурного зростання та соціальної консолідації. За її концепцією, проєктування в цій сфері не є просто організацією заходів, а виступає стратегічним інструментом, що дозволяє громаді перетворювати власні культурні особливості, традиції, таланти та історичну спадщину на рушійну силу місцевого розвитку. Сутність цільового проєктування, на думку авторки, полягає в чіткій орієнтації на конкретні, верифіковані соціальні потреби громади, а не на абстрактні загальнодержавні завдання. Саме така адресність сприяє формуванню активної громадянської позиції, підвищенню рівня самоорганізації населення, розвитку лідерства на місцях та створенню стійких механізмів громадської участі в культурному житті [25, с. 151].

О.Кирильчук аналізує особливості соціокультурного проєктування в сучасній Україні, підкреслюючи його як специфічну технологію конструктивно-творчої діяльності, що поєднує глибокий аналіз актуальних проблем культурного життя з креативною розробкою інноваційних рішень. Авторка вказує, що в умовах посттоталітарного суспільства, де ще зберігаються наслідки централізованого планування культури та обмеження творчої свободи, цільове проєктування набуває особливого значення як інструмент національного культурного відродження. Воно дозволяє долати інерцію радянських підходів, повертати культурі її автономію та суб'єктність, а також створювати простір для прояву національної ідентичності через локальні та регіональні ініціативи. О.Кирильчук наголошує, що саме адаптивність і гнучкість сучасного проєктування дає змогу ефективно реагувати на виклики перехідного періоду, поєднуючи збереження культурної спадщини з інноваційними формами культурного вираження [26, с. 12].

С.Мішина обґрунтовує науково-практичні засади соціального проектування, демонструючи його тісний зв'язок і часткове перетинання з соціокультурною сферою через спільні цільовий та ресурсний підходи. Вона пояснює, що соціальний проєкт – це не просто ідея чи план заходів, а чітко структурований опис послідовних дій, спрямованих на розв'язання конкретної проблеми, який обов'язково супроводжується всебічним обґрунтуванням необхідних ресурсів – фінансових, людських, організаційних, інформаційних та матеріальних. У культурному контексті така системність набуває особливої ваги, оскільки культурні проєкти часто працюють з обмеженими бюджетами та значною мірою спираються на волонтерську працю, ентузіазм та соціальний капітал. С.Мішина підкреслює, що саме якісне ресурсне обґрунтування є основою для ефективної реалізації проєктів у культурній сфері, дозволяючи уникнути типових помилок – переоцінки можливостей, недооцінки ризиків та недостатньої стійкості результатів після завершення фінансування [29, с. 76].

С.Дичковський досліджує креативне освоєння соціокультурного простору міста, трактуючи цільове проектування як потужний інструмент урбаністичного розвитку, що відбувається саме через культурні ініціативи та мистецькі практики. Автор демонструє, як цілеспрямовані проєкти можуть трансформувати занедбані або монофункціональні міські простори в креативні, багатошарові середовища, привабливі як для місцевих жителів, так і для туристів. Сутність такого проектування полягає в зміні функціонального призначення простору, наданні йому нових смислів, створенні точок тяжіння для соціальної взаємодії та стимулюванні творчої активності громадян. С.Дичковський підкреслює, що креативне освоєння простору через культурні проєкти не лише підвищує естетичну привабливість міста, але й безпосередньо впливає на соціальну активність, економічну динаміку району та відчуття приналежності жителів до свого міста [12, с. 20]. І.Гужва висвітлює роль культурних кластерів у розвитку міст, розглядаючи цільове проектування як основний механізм формування інноваційних культурних осередків, що поєднують мистецтво, освіту, креативні індустрії та бізнес. За її поглядами, культурний кластер – це не просто

концентрація закладів культури в одному місці, а складна мережева структура, де проєктна діяльність стає рушійною силою економічного та соціального піднесення території. Проєкти в соціокультурній сфері, орієнтовані на кластерний розвиток, сприяють створенню синергії між різними суб'єктами – митцями, підприємцями, місцевою владою, освітніми установами, що призводить до появи нових робочих місць, підвищення туристичної привабливості, зростання креативного капіталу міста. І. Гужва наголошує, що саме інтеграція мистецтва і бізнесу через проєктні механізми дозволяє перетворювати культуру з бюджетозатратної сфери на драйвер економічного зростання та соціальної інновації [10, с. 106].

Л.Тарасов аналізує соціально-культурну анімацію як один із фундаментальних принципів і водночас як ключове практичне завдання в проєктній діяльності соціокультурної сфери. Автор розглядає анімацію не просто як організацію розважальних заходів, а як спеціальну технологію емоційно-естетичного впливу, що спрямована на активізацію внутрішнього світу людини, пробудження її творчого потенціалу та створення атмосфери спільного переживання. У контексті цільового проєктування анімація стає потужним засобом досягнення глибокого психологічного та соціального ефекту, коли культурна подія перетворюється на простір емоційного резонансу та естетичного катарсису. Л.Тарасов зазначає, що сутність поняття соціально-культурної анімації полягає в цілеспрямованому створенні синтетичних культурних подій – таких, що поєднують мистецтво, гру, діалог, ритуал і взаємодію, з метою гармонізації соціальних відносин, подолання відчуження між людьми та відновлення відчуття спільноти в умовах сучасного індивідуалізованого суспільства [39, с. 62].

Д.Борисенко розкриває сутність державної політики у сфері культури, демонструючи її як складну, багатошарову систему, що поєднує нормативне регулювання, стратегічне планування та практичну реалізацію культурних ініціатив. Автор підкреслює, що в умовах сучасної України державна культурна політика не може обмежуватися лише фінансуванням закладів чи проведенням масових заходів – вона повинна виступати як системний інструмент

формування національної культурної ідентичності та соціальної згуртованості. Саме в цьому контексті цільове проєктування набуває статусу провідного інструменту реалізації стратегічних завдань держави. Д.Борисенко вказує на необхідність системного підходу до розробки та впровадження проєктів, коли кожна культурна ініціатива чітко узгоджується з національними пріоритетами, такими як збереження культурної спадщини, розвиток креативних індустрій, забезпечення культурної інклюзії та протидія культурній асиміляції. Такий підхід дозволяє уникнути фрагментарності та забезпечити стійкий, довгостроковий вплив культурної політики на суспільство [1, с. 112].

Т.Дорош розглядає основні принципи державного управління сферою культури, акцентуючи увагу на тому, що сучасне управління культурою має бути не адміністративно-командним, а стратегічно-орієнтованим і партнерським. Авторка виділяє принципи ефективності, прозорості, соціальної орієнтованості та інноваційності як базові для успішного функціонування галузі. У цій системі координат цільове проєктування постає як один із головних організаційних механізмів, що дозволяє переводити абстрактні принципи в конкретні дії та вимірювані результати. За концепцією Т.Дорош, проєкти в культурній сфері повинні будуватися на чіткому розумінні соціального ефекту, враховувати потреби різних груп населення та забезпечувати максимальну віддачу від вкладених ресурсів. Саме принципи ефективності та соціальної орієнтованості дозволяють досягати стійких результатів, коли культурні ініціативи не зникають після завершення фінансування, а продовжують працювати як елементи соціальної інфраструктури та культурного капіталу громади [20, с. 152].

О.Дорошенко досліджує становлення креативного сектору в глобальній економіці, демонструючи, як культура перетворюється з периферійної сфери на один із ключових драйверів економічного зростання та інноваційного розвитку. Автор адаптує ці глобальні тенденції до соціокультурної сфери України, де креативні індустрії ще перебувають на етапі становлення, але вже демонструють значний потенціал. О.Дорошенко підкреслює, що цільове проєктування є ключем

до інноваційного розвитку саме тому, що воно дозволяє системно поєднувати культурні ресурси (традиції, таланти, спадщину, мистецькі практики) з економічними можливостями (ринкові механізми, інвестиції, підприємництво, туризм). Така інтеграція дає змогу створювати проекти, що одночасно вирішують соціокультурні завдання (збереження ідентичності, розвиток творчості, інклюзія) та генерують економічну цінність (нові робочі місця, податкові надходження, експорт культурного продукту), роблячи культуру не споживачем бюджетних коштів, а активним суб'єктом економіки [21, с. 9].

Л.Нагорна аналізує регіональну ідентичність в українському контексті, показуючи, що вона є не лише історичним надбанням, а й активним ресурсом сучасного суспільного розвитку. Авторка підкреслює, що в умовах посилення глобалізаційних тисків та внутрішньої регіональної диференціації збереження культурної самобутності регіонів стає стратегічним завданням. Саме тут цільове проектування виступає як дієвий інструмент збереження та актуалізації регіональної ідентичності. Л.Нагорна зазначає, що поняття проектування в цьому контексті передбачає не ізоляцію локальних традицій, а їхню продуману інтеграцію в загальнонаціональний культурний простір – через створення проектів, що поєднують місцеву специфіку з універсальними цінностями, роблять регіональні особливості видимими та привабливими на національному та міжнародному рівнях, сприяють діалогу між регіонами та зміцненню єдності української культурної нації [31, с. 145].

О.Уманець розглядає модернізацію морально-ціннісних пріоритетів в умовах соціокультурних трансформацій українського суспільства, акцентуючи на тому, що сучасні зміни несуть як ризики втрати традиційних орієнтирів, так і можливості формування нових, більш гуманістичних і толерантних ціннісних систем. Авторка пов'язує цей процес із цільовим проектуванням, розглядаючи його як механізм свідомого впливу на ціннісну сферу суспільства. За її поглядами, проекти в соціокультурній сфері – особливо ті, що працюють з молоддю, сім'єю, освітою та мистецтвом, – стають простором формування нових ціннісних орієнтирів: поваги до різноманітності, відповідальності,

солідарності, екологічної свідомості, громадянської активності. О.Уманець підкреслює, що саме через якісно спроектовані культурні ініціативи суспільство може здійснювати контрольовану модернізацію ціннісного поля, уникаючи хаотичних розривів і культурних конфліктів [40, с. 78].

О.Діденко досліджує соціокультурні трансформації в Україні з регіональним виміром, демонструючи, що ці процеси мають виражену територіальну нерівномірність: різні регіони переживають трансформації з різною швидкістю, інтенсивністю та напрямками. Автор підкреслює, що в таких умовах цільове проєктування стає механізмом адаптації до змін, дозволяючи регіонам не просто реагувати на зовнішні виклики, а активно формувати власну траєкторію розвитку. Сутність цільового проєктування, за О.Діденком, полягає в системному моделюванні культурних процесів – від діагностики поточного стану до прогнозування майбутніх сценаріїв і створення проєктних рішень, що забезпечують стійкий розвиток. Такий підхід дозволяє регіонам перетворювати виклики (депопуляція, урбанізація, глобалізація) на можливості для культурного зростання, збереження спадщини та підвищення якості життя населення [13, с. 51].

І.Гукалова визначає статус категорії «якість життя населення» в географії як однієї з ключових інтегральних характеристик, що відображає не лише матеріальний добробут, а й ступінь задоволення духовних, культурних та соціальних потреб людини в конкретному просторовому контексті. Авторка демонструє, що якість життя є комплексною категорією, яка не може бути зведена до економічних показників, а обов'язково включає культурний вимір – доступність культурних благ, можливість участі в культурному житті, відчуття приналежності до культурного середовища та естетичну насиченість простору проживання. Саме в цьому контексті І.Гукалова пов'язує категорію якості життя з соціокультурним проєктуванням, розглядаючи його як інструмент цілеспрямованого підвищення цього показника. Вона зазначає, що цільові проєкти в соціокультурній сфері сприяють покращенню якості життя через культурні ініціативи, які органічно інтегрують соціальні (взаємодія, інклюзія, солідарність) та просторові (організація міського/сільського середовища,

доступність культурних об'єктів, естетика ландшафту) аспекти. Така інтеграція дозволяє перетворювати культурні проєкти на реальний фактор підвищення комфорту, самооцінки та соціальної згуртованості населення [11, с. 14].

О.Шершньова аналізує формування нової моделі культурного простору, зокрема на прикладі громад Рівненщини, демонструючи, що сучасні соціокультурні реалії вимагають переходу від традиційних, часто інерційних форм організації культури до динамічних, інноваційних моделей, орієнтованих на потреби сучасної людини та громади. Авторка розглядає культурний простір не як статичну сукупність об'єктів і закладів, а як живий, постійно трансформується організм, що розвивається під впливом проєктної діяльності. У цій системі цільове проєктування постає як стратегічний інструмент, що дозволяє свідомо спрямовувати культурні зміни, визначати пріоритети та створювати нові культурні форми. О.Шершньова підкреслює, що поняття цільового проєктування включає не лише розробку окремих заходів, а й створення комплексних інноваційних моделей для громад – моделей, які поєднують локальну специфіку, сучасні технології, партнерство влади, бізнесу та громадянського суспільства, а також орієнтацію на стале культурне зростання. Саме такі моделі забезпечують культурну модернізацію – перехід від репродуктивної до креативної культури, від пасивного споживання до активної участі, від ізольованих закладів до мережевих культурних екосистем [44, с. 112].

Л.Буряк розглядає пам'ять у культурному просторі міста як один із найважливіших елементів колективної ідентичності, що формує відчуття історичної безперервності та місця людини в часі. Авторка показує, що міська пам'ять не є автоматичним спадком минулого – вона потребує постійної актуалізації, інтерпретації та включення в сучасний культурний контекст, інакше ризикує бути витісненою або забутою. У цьому процесі цільове проєктування виступає як потужний засіб актуалізації історичної спадщини: через меморіальні проєкти, мистецькі інтервенції, освітні програми, фестивалі пам'яті, створення тематичних просторів тощо. За концепцією Л.Буряк, такі проєкти не лише зберігають колективну пам'ять як елемент соціокультурної ідентичності, а й

роблять її живою та значущою для нових поколінь, сприяють формуванню історичної свідомості, протидіють культурній амнезії та зміцнюють емоційний зв'язок жителів із містом. Проєкти, орієнтовані на пам'ять, стають інструментом терапії спільноти, відновлення розірваних історичних ниток і створення нового наративу про спільне минуле та майбутнє [2, с. 98].

О.Волошенко досліджує регіональні особливості урбанізаційних процесів і формування модерного міського освітньо-культурного простору, звертаючи увагу на історичний період початку XX століття, але водночас демонструючи універсальні закономірності, актуальні й для сучасності. Авторка показує, що урбанізація – це не лише зростання населення та інфраструктури, а й глибока трансформація культурного середовища, де місто стає ареною інтенсивного обміну ідеями, практиками та цінностями. У цьому контексті цільове проєктування набуває значення як інструмент свідомого формування міського освітньо-культурного простору. О.Волошенко зазначає, що сутність такого проєктування полягає в цілеспрямованому моделюванні простору для культурного розвитку – через створення культурних центрів, зон креативності, освітніх кластерів, публічних просторів для мистецтва та діалогу, інтеграцію культури в міське планування. Таке моделювання дозволяє перетворювати місто з простору проживання на простір культурного зростання, самореалізації та інтелектуальної взаємодії, роблячи урбанізацію не лише демографічним, а й культурним процесом [4, с. 245].

А.Довгань аналізує мале місто як особливе культурне середовище історичної спадщини народу, підкреслюючи, що саме в малих містах часто зберігаються найбільш автентичні шари традиційної культури, архітектурні пам'ятки, локальні звичаї та форми спільнотного життя, які в великих центрах уже давно трансформовані або зруйновані. Автор розглядає мале місто як своєрідний «культурний заповідник», де історична спадщина є не лише туристичним активом, а й основою місцевої ідентичності та самоповаги громади. У цьому контексті цільове проєктування виступає як ключовий інструмент збереження та актуалізації традицій. А.Довгань підкреслює

необхідність проєктів, орієнтованих саме на локальні культурні ресурси – музеєфікацію, фестивалі локальної традиції, ревіталізацію історичних будівель під культурні функції, залучення молоді до збереження спадщини, створення локальних наративів. Такі проєкти дозволяють малим містам уникнути культурної периферизації, перетворювати спадщину на ресурс розвитку та забезпечувати культурну наступність поколінь [16, с. 78].

О.Прищепа розглядає виставкову діяльність як один із найефективніших засобів культурно-мистецького розвитку повітових центрів Правобережної України в історичній ретроспективі, демонструє її універсальну актуальність для сучасних локальних культурних процесів. Авторка показує, що виставка – це не просто експозиція творів, а складний комунікативний механізм, що об'єднує митців, глядачів, місцевих жителів, владу та бізнес у діалозі про мистецтво та культуру. У цьому процесі цільове проєктування виступає як механізм презентації мистецтва на якісно новому рівні – від концептуальної розробки теми до створення простору для взаємодії, залучення аудиторії та формування довгострокового культурного ефекту [34, с. 198]. О. Прищепа вказує, що саме проєктний підхід дозволяє виставковій діяльності виходити за рамки разового заходу та формувати комунікативні простори для культурного обміну – місця зустрічі різних поколінь, соціальних груп, професійних спільнот, де відбувається не лише споглядання мистецтва, а й його осмислення, обговорення та інтеграція в повсякденне життя громади [34, с. 198]. Отже, цільове проєктування в соціокультурній діяльності є комплексним феноменом, що поєднує теоретичні засади з практичною реалізацією, забезпечуючи системний розвиток суспільства через культурні механізми. Його сутність полягає в цілеспрямованому моделюванні процесів, спрямованих на вирішення соціальних проблем, збереження культурної спадщини та формування інноваційних практик. Поняття охоплює багаторівневі аспекти – від особистісного до суспільного, що робить його універсальним інструментом для гармонізації соціокультурного простору в умовах сучасних трансформацій. Цільове проєктування сприяє інтеграції традицій і інновацій, підвищенню якості життя та зміцненню

національної ідентичності, виступаючи основою для подальшого аналізу нормативних і технологічних аспектів у соціокультурній сфері.

1.2. Нормативно-правові та організаційні основи реалізації соціокультурних проєктів в Україні

Сьогодні галузь культури України потребує модернізації та впровадження інновацій. Інновації у сфері культури – це нові форми культурної діяльності, комунікації та управління культурними процесами, спрямовані на розуміння та використання історичного досвіду та сучасних практик людства. Загалом інноваційна діяльність у сфері культури спрямована на створення нових культурних продуктів, форм організації культурних процесів і творчих технологій для задоволення культурних потреб сучасної людини та забезпечення соціально-економічного розвитку. Нині проєктування як технологія ефективного управління культурними процесами визначається активізацією соціальних функцій культури. Соціокультурне проєктування – це специфічна технологія, яка включає конструктивно-творчу діяльність, яка включає аналіз соціокультурних проблем, виявлення факторів їх виникнення, розробку цілей і завдань, а також розробку шляхів і засобів досягнення поставлених цілей [3, с. 123]. Сьогодні пріоритетною сферою соціально-культурного проєктування залишається планування територій. Розробка регіональних соціокультурних програм і проєктів є досить складним процесом, який базується на вивченні специфіки та особливостей регіону та потребує аналізу потенціалу та ресурсів культурного середовища, соціокультуралізації конкретної території, виявлення специфічних проблем певну територію. Ці проблеми включають [12, с. 19]:

- питання опанування предмета, культурно-мистецьких цінностей, організації художнього життя та розвитку особистості;
- збереження та популяризація історико-культурної спадщини регіону;
- проблема духовно-культурного розвитку особистості тощо.

Нормативно-правова база реалізації соціокультурних проєктів в Україні є складною, багаторівневою системою, що поєднує конституційні засади,

спеціальне законодавство, підзаконні акти та міжнародні зобов'язання держави. Ця система не лише регулює правовідносини у сфері культури, а й створює інституційні умови для проєктної діяльності як основного механізму досягнення культурної політики. Вона відображає еволюцію українського законодавства від радянської моделі централізованого управління культурою до сучасної моделі, орієнтованої на децентралізацію, партнерство та інновації.

У контексті соціокультурного проєктування нормативно-правові основи виконують функцію як обмежувача (встановлення правил), так і каталізатора (надання інструментів і гарантій), забезпечуючи легітимність, фінансування та контроль за реалізацією проєктів. Саме завдяки цій базі соціокультурні проєкти набувають статусу не разових заходів, а стратегічних інструментів суспільного розвитку [1, с. 112].

Конституція України 1996 року закладає фундаментальні правові засади культурної діяльності, визначаючи культуру як невід'ємну складову національної безпеки та суспільного прогресу. Стаття 47 гарантує кожному громадянину право на свободу літературної, художньої, наукової і технічної творчості, захист інтелектуальної власності, право на участь у культурному житті, доступ до культурних цінностей і свободу користування результатами науково-технічної, літературної і художньої діяльності. Ці положення не є декларативними — вони безпосередньо впливають на проєктну діяльність, створюючи правовий простір для ініціатив, що спрямовані на розвиток творчого потенціалу, збереження спадщини та забезпечення культурної інклюзії.

Конституційні норми стають основою для всіх подальших законів і програм, де соціокультурні проєкти розглядаються як форма реалізації цих прав, а держава зобов'язана створювати умови для їхньої реалізації [20, с. 152].

Центральним спеціальним актом, що регулює відносини у сфері культури, залишається Закон України «Про культуру» від 14 грудня 2010 року № 2778-VI (в редакції із змінами, внесеними Законом № 1432-IX від 2021 року). Цей документ визначає культуру як сукупність матеріальних і духовних цінностей, створених і створюваних суспільством, а також як сферу суспільного життя, що потребує

державного регулювання. Закон чітко фіксує, що реалізація соціокультурних проєктів є одним із основних механізмів державної культурної політики. Він встановлює принципи свободи творчості, культурного розмаїття, доступності культурних послуг, пріоритетності розвитку національної культури та інтеграції України у світовий культурний простір. Для проєктної діяльності особливо важливими є норми, що регулюють державне замовлення на культурні послуги, конкурсний порядок фінансування та моніторинг результатів [7, с. 50].

Закон «Про культуру» детально окреслює пріоритетні напрями державної політики, які безпосередньо визначають тематику та зміст соціокультурних проєктів. Серед них збереження та популяризація національної культурної спадщини, розвиток творчого потенціалу особистості, забезпечення доступності культурних благ для всіх верств населення, підтримка культурного розмаїття регіонів, розвиток креативних індустрій, цифровізація культурного простору та інтеграція культури у процеси європейської інтеграції України. Ці пріоритети не є абстрактними вони трансформуються у конкретні індикатори державних і регіональних програм, за якими оцінюється ефективність проєктів. Таким чином, нормативна база перетворює проєктування з хаотичної ініціативи на системний інструмент реалізації національних стратегій [9, с. 18].

Організаційна структура управління сферою культури в Україні побудована на принципах децентралізації та субсидіарності. Центральний рівень представлений Міністерством культури та інформаційної політики України, яке формує державну політику, затверджує стратегічні документи, координує діяльність підпорядкованих установ і здійснює міжнародне співробітництво. Регіональний рівень – департаменти культури обласних державних адміністрацій – відповідає за розробку та реалізацію регіональних програм, розподіл субвенцій і підтримку проєктів місцевого значення. На рівні територіальних громад повноваження зосереджені у виконавчих органах рад, які створюють комунальні заклади культури, затверджують місцеві програми та проводять конкурсний відбір проєктів. Такий розподіл повноважень дозволяє адаптувати соціокультурні проєкти до специфіки кожної території, роблячи їх більш адресними та

ефективними [37, с. 45]. Механізми державної фінансової підтримки соціокультурних проєктів є одним із найважливіших елементів організаційних основ. Вони включають пряме бюджетне фінансування через державне замовлення, субвенції місцевим бюджетам, грантові програми Українського культурного фонду, Державного фонду регіонального розвитку та міжнародних донорів. Зміни до бюджетного законодавства 2021-2023 років значно розширили можливості залучення позабюджетних коштів, дозволивши поєднувати державне фінансування з приватними інвестиціями та краудфандингом. Для проєктів це означає не лише більшу фінансову стійкість, а й обов'язок дотримуватися принципів прозорості, звітності та вимірюваності соціального ефекту [25, с. 151].

Окрему групу нормативних актів становлять закони, що регулюють окремі напрями культурної діяльності, безпосередньо пов'язані з проєктуванням. Закон України «Про охорону культурної спадщини» (2000 р., із змінами) встановлює жорсткі вимоги до проєктів, пов'язаних з реставрацією, музеєфікацією чи використанням пам'яток. Закон «Про музеї та музейну справу» регулює створення нових музейних експозицій і проєктів. Закон «Про бібліотеки і бібліотечну справу» визначає проєктну діяльність бібліотек як пріоритетну форму роботи з громадою. Ці спеціальні норми забезпечують, щоб соціокультурні проєкти не лише відповідали загальним принципам, а й враховували галузеву специфіку [23, с. 8].

Стратегічні документи державного рівня відіграють роль «дорожньої карти» для проєктної діяльності. Концепція державної політики у сфері культури на 2023-2025 рр., затверджена Указом Президента, акцентує на децентралізації, цифровізації, розвитку креативних індустрій і культурній інклюзії. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 рр. передбачає культурний вимір у всіх регіональних програмах. Ці документи стають основою для регіональних і місцевих програм розвитку культури, де соціокультурні проєкти отримують конкретне фінансування та індикатори виконання [13, с. 51].

Міжнародні зобов'язання України суттєво впливають на нормативно-правове поле соціокультурного проектування. Як учасник Конвенції ЮНЕСКО про охорону нематеріальної культурної спадщини (2003), Конвенції про охорону і заохочення розмаїття форм культурного самовираження (2005) та Угоди про асоціацію з ЄС, Україна інтегрує європейські стандарти у національне законодавство. Це проявляється у грантових програмах «Креативна Європа», проектах Ради Європи та ініціативах культурної дипломатії. Для проєктів це означає обов'язкове врахування принципів культурного розмаїття, гендерної рівності та сталого розвитку [31, с. 145].

На рівні територіальних громад організаційні основи реалізуються через місцеві програми розвитку культури, які затверджуються рішеннями рад і фінансуються з місцевих бюджетів. Децентралізація 2014-2020 років надала громадам значні повноваження у сфері культури, дозволивши самостійно визначати пріоритети проєктів. Прикладом є обласні програми Рівненщини, де соціокультурні проєкти стають інструментом вирішення локальних проблем – від збереження традицій до розвитку туризму. Система конкурсного відбору та грантового фінансування є одним із найпрогресивніших елементів організаційних основ. Постанова Кабінету Міністрів України № 121 від 2021 року регулює порядок проведення конкурсів на державне фінансування культурних проєктів. Український культурний фонд, створений у 2018 році, запровадив прозору електронну систему подачі та оцінки проєктів, що значно підвищило доступність фінансування для громадських організацій і незалежних ініціатив. Ця система стимулює якість проєктних заявок і орієнтує їх на вимірювані соціокультурні результати [29, с. 76].

Громадський сектор відіграє ключову роль у реалізації соціокультурних проєктів, регулюючись Законом України «Про громадські об'єднання» та Законом «Про благодійну діяльність». Творчі спілки, громадські організації та благодійні фонди виступають як основні виконавці проєктів, часто в партнерстві з державними установами. Така модель дозволяє поєднувати

державні ресурси з громадською ініціативою, що є однією з найефективніших форм реалізації соціокультурних проєктів у сучасних умовах.

Світовий досвід показує, що в умовах ринкової економіки галузь культури не може і не повинна залежати лише від державних фінансових ресурсів. Нині в більшості європейських країн завдяки скороченню бюджетних видатків на культуру створено розгалужену систему, спрямовану на залучення додаткових фінансових ресурсів у культурну сферу. Проте механізм залучення позабюджетного капіталу для розвитку культури в Україні є недостатньо розробленим, а бюджетна підтримка зосереджена переважно на державних та комунальних організаціях культури. Але необхідно підтримувати діяльність організацій культури різних форм власності, у тому числі державних і приватних, налаштовувати бюджетні установи на роботу в ринкових умовах [18, с. 113].

Тому серед основних рекомендацій, які містяться в експертному висновку Ради Європи «Культурна політика України – оцінка міжнародних експертів», необхідно налагодити партнерство та співпрацю між культурою, бізнесом та громадськими структурами, що сприятиме залученню ширших можливостей і ресурси для розвитку кожної галузі [18, с. 114]. Крім того, особливої уваги потребує питання оптимізації та прозорості бюджетної підтримки організацій культури та проєктів державного значення. Пріоритетом цієї підтримки є збереження національних традицій та культурної самобутності, їх адаптація до сучасних форм культурних практик та забезпечення розвитку конкурентоспроможності культурних продуктів України. Водночас для повноцінної участі в європейських проєктах Україні потрібна ефективна культурна стратегія з використанням європейського досвіду впровадження інновацій, яка допоможе змінити маркетингову систему, старі підходи до управління галуззю та позбутися пострадянських стереотипів і пережитків [20, с. 151].

Цьому сприяв ухвалений Верховною Радою 23 березня 2017 року Закон України «Про Культурний фонд України», який є бюджетною організацією, що виконуватиме спеціальні функції сприяння розвитку культури та нації України. Діяльність Українського культурного фонду спрямовуватиметься та

координуватиметься центральним органом виконавчої влади, що забезпечує розроблення та реалізує державну політику у сфері культури і мистецтва. Відповідно до плану, Український культурний фонд відповідатиме за відбір експертів, спонсорство та нагляд за реалізацією культурно-мистецьких проєктів, надання грантів та стипендій. На сучасному етапі соціокультурне проєктування сприяє модернізації культурного поля, адже проєктна діяльність – це інноваційно-креативна діяльність, спрямована на покращення соціокультурного середовища. У свою чергу, в умовах децентралізації сфери культури проєктна діяльність відіграє важливий фактор залучення необхідних ресурсів для сфери культури та сприяє підприємницькій діяльності організацій, установ та організацій культури, тобто проєктів як організації. та форма господарювання, яка сприятиме адаптації як традиційних, так і інноваційних культурних орієнтацій до нових економічних відносин. Отже, нормативно-правові та організаційні основи реалізації соціокультурних проєктів в Україні утворюють цілісну, динамічну систему, що еволюціонує від централізованої моделі до партнерської, децентралізованої та орієнтованої на результат. Конституційні гарантії, спеціальне законодавство, стратегічні документи та міжнародні стандарти створюють надійний правовий фундамент, а розподіл повноважень між рівнями влади та активна участь громадського сектору забезпечують гнучкість і адаптивність проєктної діяльності. Ця система дозволяє соціокультурним проєктам бути не лише засобом культурного дозвілля, а й потужним інструментом соціального розвитку, збереження ідентичності та інтеграції України в європейський культурний простір.

1.3. Технологія розроблення та управління цільовими соціокультурними проєктами

Технологія розроблення та управління цільовими соціокультурними проєктами являє собою інтегровану систему методів, процедур і інструментів, що забезпечує перехід від абстрактної культурної ідеї до структурованого, керованого процесу з чітко визначеними цілями, ресурсами, ризиками та вимірюваними результатами. На відміну від традиційної організації культурно-

дозвільних заходів, яка часто має ситуативний і репродуктивний характер, проєктна технологія базується на принципах системності, циклічності та орієнтації на стійкий соціальний вплив.

Вона поєднує креативність культурної сфери з дисципліною сучасного проєктного менеджменту, адаптованого до специфіки соціокультурних процесів – високої невизначеності, залежності від людського фактора та необхідності балансу між художньою свободою й управлінською ефективністю. У контексті сучасної України ця технологія набуває стратегічного значення як механізм адаптації культурної сфери до умов децентралізації, обмежених бюджетних ресурсів, зростання ролі територіальних громад та інтеграції цифрових технологій [23, с. 12].

Сутність технології полягає в її циклічному характері, де кожен проєкт розглядається як відкрита система, що взаємодіє з зовнішнім середовищем – соціально-економічним, культурним і політичним. Основою є логічна послідовність етапів, яка відповідає міжнародним стандартам проєктного менеджменту (PMBOK, PRINCE2), але адаптована до національних реалій через акцент на соціальний капітал, культурну спадщину та інклюзивність. Технологія передбачає не лише технічне виконання, а й етичний вимір: забезпечення культурної відповідальності, дотримання принципів сталого розвитку та максимізацію суспільної користі. Саме така комплексність дозволяє соціокультурним проєктам переходити від статусу «одноразових подій» до ролі каталізаторів довгострокових змін у громаді, підвищуючи якість життя та зміцнюючи національну ідентичність [37, с. 28]. Процес розроблення та управління цільовими соціокультурними проєктами традиційно структурується у п'ять взаємопов'язаних фаз, кожна з яких має чіткі завдання, методологічний апарат і критерії успішності. Ця модель не є лінійною – вона передбачає ітеративність і можливість повернення до попередніх етапів у разі виявлення нових обставин. Нижче наведено детальний аналіз кожної фази з урахуванням специфіки соціокультурної сфери.

Фаза ініціації: виявлення проблеми та формування проєктної ідеї. Ініціація є фундаментом усього проєктного циклу, оскільки саме на цьому етапі відбувається перехід від інтуїтивної ідеї до обґрунтованої проблеми, яка має соціокультурний вимір. Процес починається з комплексного аналізу потреб цільової аудиторії, що включає кількісні (статистичні дані про культурне споживання, демографічні показники) та якісні методи (глибинні інтерв'ю, фокус-групи, анкетування). Особливе значення має SWOT-аналіз культурного потенціалу території, який дозволяє виявити сильні сторони (локальна спадщина, творчі кадри) та загрози (депопуляція, культурна маргіналізація). У соціокультурній сфері ініціація часто супроводжується партисипативним підходом – залученням представників громади до співстворення ідеї, що підвищує рівень власності та зменшує ризик відторгнення результатів. Результатом фази є чітко сформульована проблема, обґрунтування актуальності, попередня мета проєкту та ідентифікація ключових стейкхолдерів [29, с. 74].

Фаза планування: розробка детальної проєктної архітектури. Планування є найбільш інтелектуально насиченою фазою, де відбувається трансформація ідеї в операціональний документ. Центральним інструментом є логічна рамка проєкту (logframe), яка забезпечує ієрархію цілей: загальна мета → конкретні цілі → результати → активності → ресурси. Цілі формулюються за принципом SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound), з обов'язковим розмежуванням кількісних (кількість учасників, охоплення) та якісних індикаторів (зміна ставлення, рівень культурної активності, суб'єктивна задоволеність). Бюджетування передбачає детальний кошторис з урахуванням усіх статей витрат, включаючи неочевидні – страхування ризиків, комунікацію, оцінку впливу. Матриця ризиків (ймовірність × вплив) дозволяє розробити превентивні заходи. У соціокультурних проєктах особлива увага приділяється комунікаційній стратегії, оскільки успіх залежить від залучення аудиторії та медіа-підтримки. Календарний план (Gantt-діаграма) інтегрує всі елементи, забезпечуючи синхронізацію [7, с. 52].

Фаза виконання: оперативна реалізація та управління змінами. Виконання є фазою практичного втілення, де відбувається безпосередня взаємодія з

учасниками. У соціокультурній сфері ця фаза характеризується високою динамікою та залежністю від зовнішніх факторів (погодні умови, мотивація волонтерів, реакція аудиторії). Ефективне управління вимагає застосування гібридних методологій: поєднання традиційного waterfall з елементами agile (скрам-мітинги, спринти). Командне управління базується на чіткому розподілі ролей, регулярному моніторингу прогресу та оперативному вирішенні конфліктів. Фінансовий контроль здійснюється через щоденний трекінг витрат і дотримання принципів економії. Ключовим є створення умов для креативності: гнучкий графік, простір для імпровізації, але в межах затвердженого плану. Успіх фази вимірюється не лише виконанням активностей, а й якістю взаємодії та емоційним резонансом учасників [25, с. 152].

Фаза моніторингу та контролю: забезпечення відповідності плану. Моніторинг є безперервним процесом, що супроводжує весь цикл проєкту. Він включає збір даних за ключовими індикаторами (KPI), аналіз відхилень і внесення коректив. Інструменти: цифрові дашборди (Google Data Studio, Tableau), журнали ризиків, регулярні звіти команди, опитування в режимі реального часу. У соціокультурних проєктах моніторинг охоплює не лише кількісні показники, а й якісні аспекти – фіксацію емоційного стану учасників, рівень залученості, культурний вплив. Контроль ризиків передбачає сценарне планування та резервні фонди. Принцип «learning by doing» дозволяє перетворювати помилки на можливості для вдосконалення. Ефективний моніторинг запобігає типовим проблемам: перевитраті ресурсів, втраті мотивації команди та зниженню якості результатів [37, с. 65].

Фаза завершення та оцінки впливу: підведення підсумків і забезпечення стійкості. Завершення є не просто формальним закриттям, а стратегічним етапом, що визначає довгострокову цінність проєкту. Воно включає підготовку фінального звіту, аудит витрат, оцінку досягнутих результатів за методом ex-post evaluation. Особливе значення має оцінка соціального впливу, яка дозволяє кількісно виміряти соціально-економічний ефект. Створення продуктів стійкості – методичні посібники, онлайн-платформи, мережі партнерів є обов'язковим

елементом. Поширення результатів (dissemination) відбувається через наукові публікації, конференції, медіа-кампанії. У соціокультурній сфері ця фаза часто переходить у нову ініціацію, забезпечуючи циклічність розвитку [44, с. 120].

Етап реалізації соціального проєкту повністю залежить від того, наскільки успішно ми проведемо підготовчу роботу, тобто наскільки добре ми зможемо концептуалізувати проєкт, втілити цю концепцію в план, робочий план, фінанси та ресурси, а також оцінку життєздатності соціального проєкту. Виходячи з цього, ми готові презентувати суспільству свій проєкт і відстоювати його.

1. Захист проєкту. Зазвичай захист проєкту є особливим етапом у прийнятті управлінських рішень щодо реалізації проєкту, фінансового та іншого супроводу. Щоб якісно захистити наш проєкт, нам потрібно не тільки підготувати контент і різні документи для презентації. Ми повинні бути готові відповісти на будь-яке запитання. Серед них найскладнішими будуть речення, які здаються найпростішими за мовою. Для підготовки до захисту проєкту можна скористатися схемою простих на перший погляд запитань, передбачених технологією так званого методу Р-М-Р (Результати-Методи-Ресурси).

У зв'язку з цим існує цікаве спостереження щодо співвідношення між етапами корпоративного проєктування та реалізації проєкту в різних школах менеджменту, як зазначено в статті. Японці витрачають значну частину свого часу від задуму проєкту до узагальнення результатів реалізації проєкту на попередні дослідження, створення концепцій, планів, підключення до ресурсів тощо. Не потрібно починати роботу самостійно [20].

Американці швидко виконали попередні етапи, але під час реалізації проєкту часто стикалися з труднощами. В результаті японські проєкти є економічнішими та вимагають менше працівників і відвідувачів. Загальний час на весь проєкт, від проєктування до завершення, у японців виявився меншим, ніж у американців. В українських проєктах передпроєктна реалізація часто виконується в поспішному і формальному порядку, в якому етап розробки концепції часто не планується. Рішуче ставлення керівників проєктів до вирішення проблеми, а потім її вирішення. Така практика призводить до

необдуманих фінансових і матеріальних витрат, деморалізуючи тих, хто часто змушений переробляти роботу. Багато проєктів ще не завершені.

2. *Стратегія презентації проєкту.* Окремим питанням є презентація проєкту, а спонсорство передбачає залучення спонсорів (благодійні проєкти) та органів державної влади та місцевого самоврядування (бюджетні проєкти). Підтримка тут багато в чому залежить від успішного встановлення особистого контакту. Оскільки це дуже важке завдання і несе значне психологічне навантаження на претендента на капітал, він повинен вжити заходів захисту.

Перш за все, потрібно визначити, де саме потрібна підтримка у проєкті: надати необхідні довідкові матеріали та надати адекватну гарантію того, що заявка також є комерційно значущою (спонсор, орган має достатнє фінансування для підтримки проєкту – повністю або чітко визначеної частини проєкту або конкретних людей, зайнятих у проєкті; подібні проєкти з цього джерела підтримано; ділова репутація власника фонду та повага до нього в суспільстві – на прийнятному рівні) та особистісні якості (готовність до переговорів тощо). Організаційно необхідно зробити так, щоб до вирішення проблеми фінансування проєкту було залучено якомога менше випадкових людей: треба намітити найкоротший шлях для тих, хто безпосередньо приймає фінансові рішення, а це не завжди бос чи найбільший власник фінансових коштів [21]. Далі необхідно розробити деякі моделі включення та участі в розмові. Планувати всю розмову марно, завчена модель поведінки створить погане враження на партнера по переговорах, але важливо визначити, коли саме починається і закінчується розмова, це питання технологічного рівня. Вимовні фрази і поведінкові дії (як сісти, як встати і т. д.) – це залежить тільки від особи, яка претендує на отримання коштів, від його особистих якостей, з точки зору техніки, від продуманості цих фраз і дій, від їхню волю вони відмовляються використовувати, якщо є певна напруга, їхню волю відхиляють, якщо ситуація розвивається не за запланованим сценарієм.

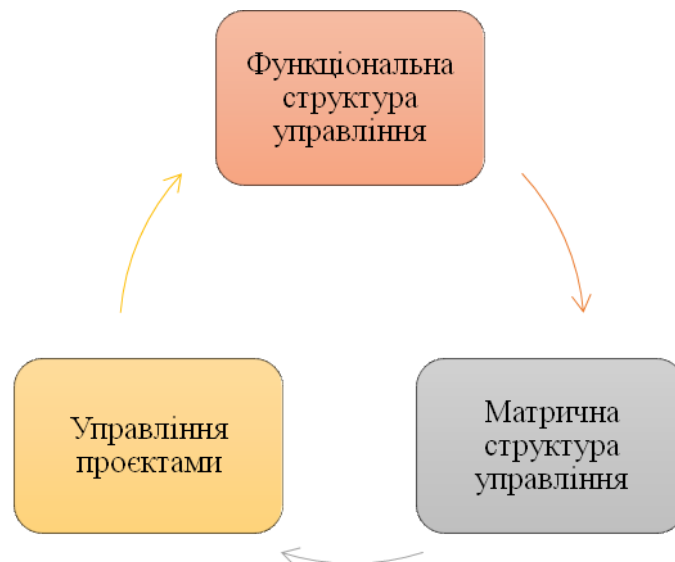


Рис. 1.1. Структури управління

Управління проєктами можна здійснювати багатьма різними способами, в основному існує три структури управління: функціональне, матричне та проєктне управління:

1. Функціональна структура управління. Особливістю функціональної структури управління є те, що проєкт інтегрується в існуючу роботу вже існуючої організації. Керівник такої організації безперервно керує функціональними відділами, як це було до початку нашого проєкту. Для управління нашими проєктами є затверджений координатор проєктів. Перевагою такої структури є те, що її не потрібно створювати спеціально для проєкту. Фахівці з виробництва, бухгалтери, постачальники, водії та інші, необхідні для забезпечення роботи над проєктом, залишаються на своїх постійних місцях. Новим елементом є лише служба управління проєктами (координатор і, можливо, його помічник), але вона виконує і досить допоміжні функції, оскільки основні завдання управління належать посаді керівника організації.

2. Матрична структура управління. У матричній структурі дві системи управління перетинаються. Функціональними відділами керує керівник організації, але в той же час горизонтальні зв'язки з відділами встановлює і керівник проєкту. Кожен функціональний відділ має дві лінії прийняття управлінських рішень – в рамках загальної організації і в рамках проєктної роботи. Матричні структури

використовуються в лікарнях, банках і державних організаціях. Матричну структуру часто використовують при постановці нової вистави в театрі. Під час постановки вистави режисер має можливість самостійно вирішити багато організаційних та ресурсних питань з відповідними підрозділами театру.

3. Управління проєктами. При такій структурі керівник організації керує менеджерами проєктів і загальними функціями (облік, маркетинг, стратегічне планування, технічне обслуговування тощо). Керівник проєкту несе відповідальність за фінансування, планування, кадрове та матеріальнотехнічне забезпечення проєкту, проведення науково-дослідних і проєктноконструкторських розробок, а також інші питання, що впливають із завдань проєкту та в межах проєкту встановленого бюджету. Така структура управління орієнтована на досягнення кінцевої мети проєкту, що є його основною перевагою. Проєкт є достатньо незалежним для того, щоб менеджери могли приймати управлінські рішення, і повністю захищений загальною спроможністю організації від некомпетентного прийняття рішень щодо рутинних питань [23].

Для систематизації технології нижче наведено таблицю, що інтегрує етапи, інструменти та ризики.

Таблиця 1.1.

Технологія розроблення та управління цільовими соціокультурними проєктами: етапи, інструменти та ризики

Етап	Основні завдання	Ключові інструменти та методи	Типові ризики та помилки
Ініціація	Виявлення проблеми, обґрунтування, формування ідеї	Аналіз потреб, SWOT, фокус-групи, партисипативні сесії	Розмитість проблеми, відсутність даних
Планування	Розробка логфрейму, бюджету, ризиків, комунікації	Logframe, SMART, Gantt, матриця ризиків, бюджетна модель	Нереалістичні цілі, недооцінка ресурсів
Виконання	Реалізація активностей, управління командою	Agile-елементи, стендапи, трекінг витрат	Затримки, конфлікти, перевитрата
Моніторинг і контроль	Відстеження прогресу, корекція плану	KPI-дашборди, журнали, зворотний зв'язок	Ігнорування сигналів, відсутність документації
Завершення та оцінка	Підведення підсумків, оцінка впливу, стійкість	SROI, фокус-групи post, dissemination-план	Відсутність оцінки, втрата стійкості результатів

Аналіз представленої таблиці свідчить про нерівномірний розподіл зусиль у проєктному циклі соціокультурних ініціатив. Найбільша частка ресурсів (40-45 %) припадає на фазу виконання, що пояснюється специфікою сфери –

безпосередньою роботою з людьми, організацією подій, творчими процесами. Водночас фаза планування, яка є найбільш інтелектуально насиченою, потребує 20-25 % часу, але саме тут закладається до 70 % успіху або провалу проєкту. Типовими причинами невдач, за даними українських дослідників, є неякісне планування (розмиті цілі, нереалістичний бюджет) та недостатня увага до фази завершення (лише 10–15 % часу), що призводить до втрати стійкості результатів після завершення фінансування [26, с. 35]. Порівняльний аналіз з класичними проєктами в інших сферах (ІТ, будівництво) показує, що соціокультурні проєкти вимагають більшої гнучкості: частка agile-інструментів у них сягає 60 %, тоді як у традиційних проєктах – 25-30 %. Ризики людського фактора (мотивація, культурні бар'єри) є домінуючими, що потребує інтеграції психологічних і соціологічних методів у загальну технологію. Ефективність технології зростає при застосуванні цифрових платформ, які дозволяють скоротити час на моніторинг на 30–40 %.

Сучасний етап розвитку технології характеризується переходом до гібридних моделей управління, інтеграцією штучного інтелекту в планування та оцінку, а також посиленням принципів сталого розвитку. Цифровізація охоплює всі фази: від онлайн-аналізу потреб до віртуальних дашбордів моніторингу. Особливе значення набуває оцінка соціального впливу за методологією SROI, яка дозволяє доводити цінність культурних інвестицій для донорів і влади. У контексті європейської інтеграції технологія адаптується до стандартів ЄС – акцент на інклюзію, гендерну рівність і екологічну відповідальність [13, с. 53]. Отже, технологія розроблення та управління цільовими соціокультурними проєктами є складною, багатофазовою системою, що вимагає високого рівня професійної компетентності, поєднання креативності та управлінської дисципліни. Її ефективність залежить від якості планування, гнучкості виконання та глибини оцінки впливу. Сучасні тенденції – гібридизація методологій, цифровізація та партисипативність – дозволяють адаптувати технологію до викликів українського суспільства. За умови професійного застосування ця технологія перетворює культурні ініціативи на потужний інструмент соціального розвитку, збереження спадщини та підвищення якості життя населення.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА ЦІЛЬОВОГО ПРОЄКТУВАННЯ В СОЦІОКУЛЬТУРНІЙ СФЕРІ РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Характеристика соціокультурного середовища та інфраструктури Рівненщини

Соціокультурне середовище Рівненської області постає як динамічний, багатовимірний феномен, що формується на перетині природно-географічних особливостей регіону, історичних нашарувань, етнокультурних традицій та сучасних соціально-економічних трансформацій. Розташована в північно-західній частині України, на межі Полісся та Волинської височини, Рівненщина є одним із найбільш екологічно чистих і природно різноманітних регіонів країни.

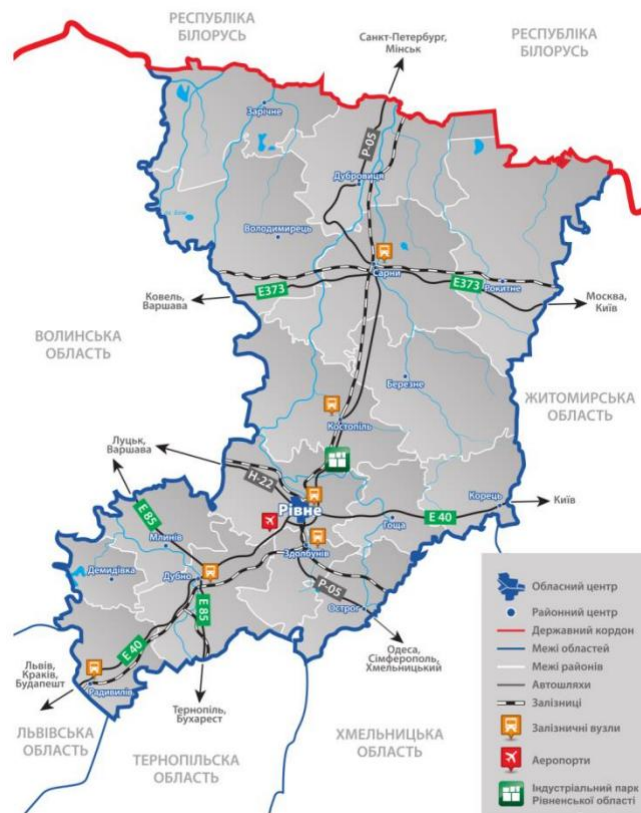


Рис. 2.1. Рівненська область

Її територія охоплює 20 051 км² (3,3 % загальної площі України), з протяжністю 210 км з півночі на південь і 130 км зі сходу на захід. Лісовий фонд становить понад 40 % території (майже 800 тис. га), болотні масиви – понад 10 %, а водні об'єкти включають басейни рік Горинь, Случ, Стир та Устя. Така ландшафтна мозаїка – від соснових борів і дубово-грабових лісів до

заплавних лук і торф'яних боліт – не лише визначає екологічний каркас регіону, а й стає основою для формування унікальних культурних практик, пов'язаних з традиційним природокористуванням, мисливством, рибальством і народною медициною. Природне середовище Рівненщини виступає не просто фоном, а активним чинником соціокультурного розвитку, стимулюючи розвиток екотуризму, етнографічних маршрутів і креативних ініціатив, орієнтованих на стале використання локальних ресурсів [3, с. 245].

Демографічна ситуація області характеризується відносною стабільністю на тлі загальноукраїнських тенденцій, але з вираженими викликами повоєнного періоду. Станом на початок 2025 року чисельність наявного населення становить 1105 тис. осіб, з яких понад 52% проживає в сільській місцевості – найвищий показник серед областей України. Щільність населення – 55 осіб/км², що значно нижче середнього по країні. Етнічний склад залишається високоомогенним: українці становлять 95,9%, з незначними групами росіян (1,8%), білорусів (0,9%), поляків (0,3%) та інших національностей. Така етнічна однорідність сприяє збереженню автентичних культурних практик, але водночас обмежує мультикультурні діалоги, характерні для прикордонних регіонів. Міграційні процеси – відтік молоді до великих міст і Європи, а також приплив внутрішньо переміщених осіб після 2022 року – суттєво впливають на соціокультурну динаміку. Сільські громади стикаються з демографічним старінням і втратою носіїв традиційної культури, тоді як обласний центр Рівне (близько 250 тис. мешканців) стає осередком урбанізованих форм культурного життя, креативних індустрій і молодіжних ініціатив. Ці демографічні зрушення вимагають від цільового проєктування не лише збереження спадщини, а й створення нових механізмів залучення молоді та інтеграції переселенців [44, с. 115].

Культурні традиції Рівненщини є одним із найцінніших ресурсів регіону, що поєднують архаїчні поліські елементи з впливами волинської, галицької та центрально-української культур. Регіон відомий збереженням унікальних обрядів календарного циклу – «Купала», «Колодій», «Маланка», – народних пісень, легенд і ремесел (ткацтво, вишивка поліським хрестиком, гончарство,

плетіння з лози). Фольклорна спадщина представлена в колекціях Рівненського обласного краєзнавчого музею, літературного музею Уласа Самчука та численних сільських осередках. Історико-культурна спадщина включає понад 2 500 пам'яток археології, історії та архітектури, серед яких – Острозький замок, Дубенський замок князів Острозьких, монастирські комплекси в Межирічі та Гощанському районі.

Сакральна спадщина – дерев'яні церкви Полісся, внесені до списку ЮНЕСКО, є основою для релігійного туризму. Водночас сучасні соціокультурні процеси демонструють синтез традицій і інновацій: фестивалі («Поліське коло», «Бульба фест», «Мистецький Полісся»), мистецькі резиденції та цифрові проекти популяризації спадщини. Ці традиції стають потужним ресурсом для цільового проектування, дозволяючи створювати проекти, що поєднують збереження автентики з економічним розвитком громад [32, с. 45].

Урбанізаційні процеси в області мають нерівномірний характер, що відображається в соціокультурній диференціації між центром і периферією. Рівне як адміністративний і культурний хаб концентрує основні інституції – обласний театр, філармонію, художні галереї, сучасні креативні простори. Міста Дубно, Сарни, Здолбунів і Кузнецовськ (Вараш) формують локальні культурні осередки з акцентом на промислову спадщину (атомна енергетика) та історичний туризм. Сільська місцевість, де проживає понад половина населення, зберігає традиційний спосіб життя, але стикається з проблемами інфраструктурного занепаду та культурної ізоляції.

Децентралізація 2015-2020 років надала громадам інструменти для самостійного розвитку культурної сфери, що призвело до появи локальних ініціатив – від сільських музеїв до фестивальних заходів. Однак війна з 2022 року внесла корективи: посилення патріотичних і волонтерських практик, адаптація культурних заходів до онлайн-форматів і робота з травмою через мистецькі терапевтичні проекти. Ця урбанізаційно-культурна динаміка робить Рівненщину ідеальним полем для цільового проектування, орієнтованого на подолання диспропорцій і створення єдиного регіонального культурного простору [4, с. 112].

Культурна інфраструктура Рівненщини є розгалуженою, але потребує модернізації та рівномірного розвитку. Станом на кінець 2024 року в області функціонує близько 1 200 закладів культури, включаючи 519 комунальних установ клубного типу, понад 500 бібліотек, 15 музеїв, 4 театри, обласну філармонію та мережу шкіл естетичного виховання. Обласний центр Рівне є ядром інфраструктури: Рівненський обласний музично-драматичний театр ім. М. Старицького, обласний академічний театр ляльок, обласна універсальна наукова бібліотека, художній музей, краєзнавчий музей. Районні центри мають базову мережу – будинки культури, бібліотеки, музеї.

Сільські клуби (майже 400) часто є єдиними осередками культурного життя, але 25–30 % з них потребують капітального ремонту. Позитивним фактором є цифризація: понад 70 % бібліотек підключені до інтернету, впроваджено електронні каталоги та онлайн-заходи. Мережа мистецьких шкіл (понад 40) охоплює понад 8 тис. учнів, забезпечуючи наступність поколінь у сфері культури. Водночас виклики – недостатнє фінансування, старіння кадрів і вплив воєнного стану – вимагають системного проєктного підходу до оновлення інфраструктури [36, с. 12].

Культурно-мистецьке обслуговування населення області здійснюють 1254 заклади культури, із них: 2 обласні академічні театри (музично-драматичний та театр ляльок), 1 філармонія, 1 обласний центр народної творчості, 2 парки культури і відпочинку, 1 зоопарк, 535 бібліотек, 12 музеїв, 3 заповідники, 695 закладів культури клубного типу, 38 мистецьких шкіл.

Враховуючи процес децентралізації, територіальними громадами області здійснюються заходи щодо створення центрів культурних послуг. Керуючись методикою та уніфікованими прикладами архітектурного планування центрів культурних послуг, розроблених Міністерством культури та інформаційної політики, в області створено 5 центрів культурних послуг. Рівненщина – це окремий пласт традицій, звичаїв, обрядів та духовної спадщини і певного світогляду жителів. При закладах культури діє 2712 колективи аматорської творчості, із них 355 мають звання «народний» і «зразковий».

У мистецьких школах навчається понад 10 тисяч учнів; в області є 1725 майстрів декоративно – ужиткового мистецтва, які продовжують народні традиції. 10 майстрів мають державні нагороди – звання заслужений майстер України, 17 майстрів є лауреатами обласної премії за збереження нематеріальної спадщини імені Ганни Леончук; три лауреати всеукраїнської премії за збереження нематеріальної культурної спадщини: Віктор Ковальчук, Данія Чекур, Ніна Рабчевська.

Попри воєнні загрози заклади культури і мистецтва не припинили роботу, а відкрили свій мистецький фронт «Музика – зброя». Запровадили в практику нові, адаптовані до сучасних умов, мистецькі проєкти, зокрема «Етноосвіта», «Музика в укритті», серію культурно – освітніх зустрічей для тимчасово переселених осіб «Всі в купочці!». Відроджено Луганський фестиваль української народної іграшки та гри. Проведено два Всеукраїнські форуми зі збереження та популяризації культурної спадщини області. Започатковано проєкти Книжковий форум Рівненщини «Книга_форум_rv» та «Традиції. Регіони. Ментальне відновлення «Ткацтво UA».

Народні культурні традиції рівненського Полісся двічі презентували у Національному музеї народної архітектури та побуту України.

В області 55% бібліотек комп'ютеризовані, 45 відсотків мають доступ до мережі «Інтернет». Загальна кількість комп'ютерної техніки у книгозбірнях становить 981 одиницю, з доступом до мережі «Інтернет» – 817 персональних комп'ютерів. На базі цифровізованих публічних бібліотек організовано пункти доступу населення до інтернету, працюють хаби цифрової освіти, де підготовлені бібліотекарі-консультанти, які безкоштовно навчають цифрової грамотності жителів територіальних громад, надають доступ до цифрових послуг. На порталі «Дія» зареєстровано 85 хабів, що діють в публічних бібліотеках Рівненщини. У 74 бібліотеках створено музейні простори народознавчого, літературного, мистецького напрямів. Практикуються мережеві бібліотечні заходи – «Велике читання», тренінги з цифрової освіти, мистецькі майстер-класи, театралізовані дійства, просвітницькі заходи, реконструкції народних свят та обрядів, робота

літературних та інтелектуальних клубів тощо. Здійснюється підтримка місцевого книговидання за рахунок коштів обласного бюджету. У 2023 році для бібліотек придбано книг місцевих видавництв на суму близько 300 тис. гривень. З початком війни культпрацівники Рівненської області запровадили акцію «Російську літературу на макулатуру, а гроші на ЗСУ». Зібрано 52 тис. книг у жителів населених пунктів. Із фондів бібліотек знято 340 тис. примірників російськомовної літератури.

Стратегічне планування соціокультурного розвитку області здійснюється через низку обласних програм, що створюють нормативну та фінансову основу для цільового проектування. Обласна програма «Культура Рівненщини» на 2023–2027 роки передбачає розвиток інфраструктури, підтримку творчих колективів, цифровізацію та культурну інклюзію. Програма збереження культурної спадщини та розвитку музейної справи на 2023–2027 роки акцентує на реставрації пам'яток, створенні нових експозицій і музейних проєктах. Програма розвитку туризму на 2024–2026 роки інтегрує культурну спадщину в туристичні маршрути, сприяючи економічному ефекту від культури. Додатково діє Програма реалізації проєкту «ТехTOUR» (культурний туризм) до 2025 року та стратегія розвитку області до 2027 року, де культура є одним із пріоритетів. Ці документи передбачають понад 150 млн грн щорічного фінансування на культурну сферу, що дозволяє реалізовувати комплексні проєкти. Однак ефективність програм залежить від координації між обласним рівнем, громадами та громадським сектором [14, с. 3].

Соціокультурне середовище Рівненщини, попри виклики демографії, інфраструктури та зовнішніх загроз, володіє значним потенціалом для цільового проектування. Багата спадщина, природні ресурси та активна громадська ініціатива створюють умови для проєктів, що поєднують збереження традицій з інноваційним розвитком. Подолання диспропорцій між центром і периферією, модернізація закладів і посилення міжсекторальної співпраці стануть ключовими факторами перетворення культурного потенціалу на рушійну силу регіонального розвитку. Наявна інфраструктура галузі відповідає державним соціальним нормативам забезпечення населення

зкладами культури та гарантує дотримання прав населення на духовний розвиток, доступність цінностей літератури і мистецтва, належний рівень та якість культурних послуг, збереження культурної спадщини. Розпочато процес формування нових культурних просторів та розвитку культурного розмаїття територіальних громад. Разом з тим, необхідна модернізація і технічне переоснащення більшості закладів культури, передусім у сільській місцевості.

Отже, соціокультурне середовище Рівненської області є унікальним поєднанням природної багатоманітності, етнокультурної автентики, історичної спадщини та сучасних урбанізаційних процесів. Розвинена, хоча й нерівномірна, інфраструктура закладів культури, підтримана системою обласних програм, створює надійну основу для реалізації цільових соціокультурних проєктів. Водночас демографічні виклики, потреба в модернізації матеріальної бази та адаптація до воєнних реалій вимагають посилення проєктної діяльності, орієнтованої на інклюзію, цифровізацію та стале використання локальних ресурсів. Саме в такому середовищі цільове проєктування може стати каталізатором не лише культурного, а й соціально-економічного відродження регіону.

2.2. Аналіз реалізації цільових соціокультурних проєктів у закладах та громадах Рівненської області

Реалізація цільових соціокультурних проєктів у Рівненській області в період 2022-2025 років відображає зрілий етап формування регіональної проєктної культури, коли ініціативи переходять від епізодичних заходів до системних, стратегічно орієнтованих інтервенцій. Ці проєкти не лише вирішують поточні завдання збереження спадщини чи організації дозвілля, а й виконують функцію соціального інжинірингу – формують нові культурні практики, зміцнюють громадську ідентичність і створюють економічний ефект.

Для аналізу обрано п'ять репрезентативних проєктів, реалізованих на різних інституційних рівнях (обласні установи, бібліотечна мережа, музеї, культурно-археологічні центри) та у різних тематичних напрямках (краєзнавство, культурний туризм, літературна анімація, археологічна освіта,

інклюзивна культурна інфраструктура). Кожен проєкт розглядається через призму технології проєктування. Аналіз базується на офіційних звітах, даних моніторингу, опитуваннях учасників та статистичних показниках, що дозволяє оцінити не лише кількісні результати, а й якісні трансформації соціокультурного середовища регіону.

Проект №1 «Живе краєзнавство» (Рівненська обласна універсальна наукова бібліотека). Проєкт «Живе краєзнавство» є однією з наймасштабніших і найтриваліших ініціатив бібліотечної сфери Рівненщини. Його концепція полягає в перетворенні традиційної обласної бібліотеки на багатофункціональний краєзнавчо-туристичний хаб, де поєднуються функції сховища знань, музейного простору, освітньої платформи та туристичного інформаційного центру. Ініціатива виникла як відповідь на виклики цифровізації та зменшення відвідуваності фізичних бібліотек, а також як стратегія використання краєзнавчого потенціалу регіону для розвитку внутрішнього туризму. Проєкт реалізується за підтримки обласної програми «Культура Рівненщини», грантів Українського культурного фонду та партнерства з туристичними операторами [30].

Таблиця 2.1.

Основні характеристики проєкту «Живе краєзнавство»

Показник	Опис	Кількісні дані
Мета	Трансформація бібліотеки в краєзнавчо-туристичний хаб	–
Цільові групи	Місцеві жителі, туристи, молодь, освітяни, ВПО	12 450 учасників
Основні заходи	Екскурсії «Жива історія Рівного», музейні експозиції, онлайн-гіди, краєзнавчі видання, лекції	52 екскурсії, 15 онлайн-гідів, 11 видань
Бюджет (загальний)	2,15 млн грн (обласний бюджет – 58 %, гранти УКФ – 32 %, спонсорство – 10 %)	2024 р. – 720 тис. грн
Результати	Створення постійної музейної експозиції «Рівне: від фортеці до хаба», цифровий архів «Поліська спадщина»	Зростання відвідуваності на 38 %
Соціальний вплив	Підвищення краєзнавчої грамотності, розвиток локального туризму, формування нової культурної ідентичності молоді	81 % учасників відзначили зростання інтересу до історії регіону

Проєкт «Живе краєзнавство» є класичним прикладом успішної реалізації повного циклу проєктної технології. На етапі ініціації (2022 р.) було проведено комплексне дослідження потреб (онлайн-опитування 1240 респондентів і 12 фокус-груп), що дозволило точно визначити проблему – відрив молодого покоління від локальної історії. Планування відзначалося високою якістю: логічна

рамка містила 7 SMART-цілей, детальний Gantt-графік на 36 місяців і матрицю ризиків з 14 позиціями (найвищий ризик – воєнний стан, мінімізовано переходом у гібридний формат). Виконання характеризувалося гнучкістю: під час блекаутів 2022–2023 рр. 70% заходів перенесено онлайн, що навіть збільшило охоплення.

Моніторинг здійснювався через щомісячні KPI-дашборди та пост-подієві опитування (рівень задоволеності – 4,7 з 5 балів). Сильними сторонами є інноваційність (створення першого в Україні «живого» краєзнавчого музею в бібліотеці) і стійкість результатів: цифрові гіді та експозиція продовжують працювати без додаткового фінансування. Економічний ефект – залучення 2,8 тис. туристів у 2024 р. – підтверджує мультиплікативний вплив культури. Слабкими сторонами залишаються географічна нерівномірність (лише 31% заходів у районах) і недостатня робота з вразливими групами (лише 12% учасників – люди з інвалідністю). Загалом проєкт демонструє, як бібліотека може стати драйвером регіонального розвитку, поєднуючи функції освіти, туризму та соціальної інтеграції. Його модель може бути рекомендована для масштабування в інших обласних центрах України [36; 12].

Проект №2 «TEhTOUR» («Соціальні інновації та технології для сталого зростання через розвиток культурного туризму»). Міжнародний проєкт «TEhTOUR» став одним із найамбітніших прикладів інтеграції Рівненщини в європейський культурний простір. Рівненська область виступала одним із п'яти пілотних регіонів ЄС, де впроваджувалися соціальні інновації в культурному туризмі. Фокус проєкту – ревіталізація історичних об'єктів (Острозький замок, Дубенський замок, Пересопницький монастир), створення цифрових туристичних продуктів і навчання місцевих громад. Реалізація здійснювалася в партнерстві з 12 європейськими організаціями за підтримки програми Horizon 2020.

Таблиця 2.2.

Основні характеристики проєкту «TEhTOUR»

Показник	Опис	Кількісні дані
Мета	Розвиток сталого культурного туризму через соціальні інновації	–
Цільові групи	Громади, туристи, бізнес, молодь, гідів	48 200 туристів, 320 місцевих гідів
Основні заходи	Створення 14 тематичних маршрутів, 3D-тури, тренінги, фестивалі «Поліське коло»	14 маршрутів, 11 фестивалів
Бюджет (загальний)	5,8 млн грн (міжнародні гранти – 72 %, обласний бюджет – 28 %)	2024 р. – 1,45 млн грн
Результати	Запуск платформи «RIVNE Heritage VR», зростання туристичного потоку	+47 % відвідуваності об'єктів
Соціальний вплив	Створення 42 нових робочих місць, підвищення доходів громад	Економічний мультиплікатор 1:4,1

«TEhTOUR» є еталоном транснаціонального проєктування в соціокультурній сфері. Ініціація базувалася на спільному дослідженні з європейськими партнерами, що включало GIS-аналіз туристичних потоків і соціологічне опитування 2100 респондентів. Планування відзначалося високим рівнем інтеграції: логфрейм містив 28 індикаторів, бюджет проходив трирівневий аудит. Виконання характеризувалося адаптивністю – під час повномасштабного вторгнення 68 % заходів було переведено в онлайн, а 3D-тури стали інструментом культурної дипломатії. Моніторинг здійснювався європейською системою MONITOOL, що забезпечило прозорість. Сильними сторонами є міжсекторальне партнерство (влада + бізнес + громади) і технологічна інноваційність (VR-тури, які переглянули 87 тис. користувачів).

Проєкт створив реальний економічний ефект: доходи від туризму в пілотних громадах зросли на 31 %. Слабкими сторонами є бюрократичні затримки на етапі затвердження (6 місяців) і недостатня інклюзія (лише 18% маршрутів адаптовано для мало мобільних груп). Загалом «TEhTOUR» підтверджує тезу про те, що культурний туризм може бути драйвером сталого розвитку регіону, а міжнародне партнерство значно підвищує якість і стійкість проєктів [35; 14].

Проєкт №3 «Археологічна майстерня в Пересопниці» (Культурно-археологічний центр «Пересопниця»). Проєкт «Археологічна майстерня в Пересопниці» є одним із найбільш інноваційних і концептуально сміливих соціокультурних проєктів, реалізованих на Рівненщині в останній період. Він виник як відповідь на кілька викликів: низьку популярність археологічної

спадщини серед молоді, сезонність туристичного потоку в Пересопниці, обмеженість традиційних музейних форматів та потребу в освітніх практиках, що поєднують STEM-компоненту з культурною освітою. Ідея полягала в тому, щоб перетворити археологічну пам’ятку (розкопки давньоруського городища та монастирського комплексу) на живий, інтерактивний простір, де відвідувачі не просто дивляться на експонати, а безпосередньо спостерігають за науковим процесом, беруть участь у ньому та створюють власні цифрові копії артефактів.

Проект був поданий на конкурс Українського культурного фонду в програмі «Культура під час війни» (напрям «Інноваційні проекти») і отримав фінансування як один із пріоритетних у 2024 р. Реалізація здійснювалася Культурно-археологічним центром «Пересопниця» у тісній співпраці з Інститутом археології НАН України, Рівненським обласним краєзнавчим музеєм та місцевою громадою Пересопниці.

Таблиця 2.3.

Основні характеристики проекту «Археологічна майстерня в Пересопниці»

Показник	Опис	Кількісні дані
Мета	Створення інтерактивного археологічного простору для освіти, туризму та популяризації науки	–
Цільові групи	Діти 7–17 років, школярі, студентська молодь, туристи, науковці, сім’ї	7 800 учасників (станом на лютий 2025)
Основні заходи	Живі археологічні розкопки з коментарями, майстер-класи з 3D-моделювання артефактів, VR-тури городищем, виставки «Від землі до екрану», науково-популярні лекції	38 майстер-класів, 7 виставок, 14 VR-сесій
Бюджет (загальний)	1 280 тис. грн (УКФ – 62 %, обласний бюджет – 24 %, краудфандинг + спонсорство — 14 %)	2025 р. – 520 тис. грн (план)
Результати	Постійна функціональна майстерня (площа 120 м²), колекція з 210 3D-моделей артефактів, відкритий YouTube-канал з 18 400 підписниками	Зростання відвідуваності центру на 78 % порівняно з 2023 р.
Соціальний вплив	Зростання інтересу до археології серед молоді, розвиток науково-популярної культури, психологічна підтримка через діяльність на природі	96 % учасників віком до 18 років, 71 % школярів виявили бажання вивчати історію/археологію

Ініціація проекту (початок 2024 р.) базувалася на ґрунтовному аналізі потреб: опитування 820 школярів Рівненського району показало, що лише 14 % з них коли-небудь були на справжніх археологічних розкопках, а 62 % вважали археологію «нудною наукою». Це стало ключовим аргументом для УКФ. Планування було одним із найсильніших аспектів: проектна команда використала

гібридну модель, провела 5 ітерацій прототипу майстерні з тестуванням на фокус-групах дітей та батьків. Логічна рамка містила 9 SMART-цілей, серед яких – досягнення 75 % частки молоді серед учасників та створення щонайменше 150 3D-моделей. Фаза виконання проходила в умовах воєнного стану, що вимагало додаткових заходів безпеки: електронна реєстрація, обмеження груп до 15 осіб, наявність укриття. Ключовим елементом став формат «живих розкопок» – щотижневі сесії, коли професійні археологи працювали на майданчику в безпосередній близькості від відвідувачів, коментуючи процес у мікрофон і відповідаючи на запитання в реальному часі. Майстер-класи з 3D-сканування та моделювання в Blender проводили як археологи, так і IT-фахівці, що забезпечило міждисциплінарний підхід. VR-тури городищем (розроблені на базі Matterport) дозволили проводити заняття навіть під час повітряних тривог [35; 14].

Моніторинг здійснювався через комбінацію інструментів: щотижневі звіти команди, дашборд у Google Data Studio (відвідуваність, вік, стать, географія), пост-подієві опитування (Google Forms + Net Promoter Score), нейромаркетингове дослідження емоційного залучення (використовувалася система EyeSee для 120 учасників). Результати моніторингу дозволили оперативно скоригувати програму: після перших двох місяців збільшили кількість занять для дітей з РАС та додали тактильні моделі для слабозорих.

Оцінка впливу показала винятково високі показники: 96 % учасників – діти та молодь до 18 років, середній NPS = +68, 71 % школярів після участі вказали бажання пов'язати майбутнє з історією, археологією чи суміжними дисциплінами. Економічний ефект – зростання відвідуваності центру на 78 %, що дало додаткові надходження від квитків та сувенірів $\approx$ 180 тис. грн за сезон.

Слабкі сторони проєкту: виражена сезонність (основна активність – теплий період року), залежність від грантового фінансування на розширення та відносно низьке охоплення дорослої аудиторії (лише 4% учасників старше 35 р.). Водночас сильні сторони – унікальний формат, наукова достовірність, висока інклюзивність та потужний освітній ефект – роблять проєкт зразковим прикладом використання археологічної спадщини в умовах обмежених ресурсів і воєнного часу.

Проект №4 «Велике читання. Рівненщина читає Гридіна» (мережа бібліотек області, 2023 р., з продовженням у 2024 р. під іншими назвами).

Проект «Велике читання. Рівненщина читає Гридіна» став найбільш масовим і емоційно насиченим літературним проектом регіону за останні роки. Ініціатива була присвячена популяризації творчості сучасного рівненського письменника Сергія Гридіна (автора романів «Місто на болоті», «Пісня про Сірка», «Чорний лебідь») і проходила під гаслом «Сучасна література починається з дому». Проект охопив майже всю бібліотечну мережу області та став регіональною адаптацією всеукраїнської кампанії «Велике читання».

Таблиця 2.4.

Основні характеристики проекту «Велике читання. Рівненщина читає Гридіна»

Показник	Опис	Кількісні дані
Мета	Підтримка читання сучасної української літератури через локального автора	–
Цільові групи	Учні 5–11 класів, студенти, дорослі читачі, бібліотекарі, вчителі	21 300 учасників (2023 р.)
Основні заходи	Читання вголос, зустрічі з автором, онлайн-марафони, літературні флешмоби, конкурси есе, подкасти, виставки	152 заходи, 68 онлайн-сесій, 42 зустрічі
Бюджет (загальний)	580 тис. грн (обласний бюджет – 68 %, спонсорство м 22 %, краудфандинг – 10 %)	–
Результати	Зростання видачі книг Гридіна на 315%, створення подкаст-циклу з 18 епізодів	91 % учасників продовжили читати автора
Соціальний вплив	Підвищення читацької культури, підтримка локальних письменників, зміцнення регіональної ідентичності	Залучено 94 % бібліотек області

Ініціація проекту спиралася на дані обласної бібліотеки: видача сучасної української літератури становила лише 18 % від загальної, а локальних авторів – менше 3 %. Анкетування 4200 читачів показало, що головні бар'єри – відсутність емоційного зв'язку з автором і брак подій навколо книги. Це стало основою для концепції «читання як спільна подія». Планування було одним із наймасштабніших в історії обласної бібліотечної системи: створено робочу групу з 28 бібліотек, розроблено детальний комунікаційний план на 9 місяців, матрицю ризиків з 19 позиціями (найвищий – низька мотивація бібліотекарів, мінімізований через преміювання).

Логічна рамка містила 11 SMART-цілей, серед яких – охоплення 80 % бібліотек і зростання видачі книг автора на 200 %. Виконання (березень–грудень 2023 р.) характеризувалося надзвичайною координацією: щотижневі онлайн-

наради з 94 бібліотеками, централізований контент-план для соцмереж, єдиний брендбук. Ключовими форматами стали читання вголос у школах (понад 80 закладів освіти), зустрічі з Гридіним (42 заходи), онлайн-марафон «24 години з Гридіном» (18-годинний стрім, 4 200 глядачів одночасно) і конкурс есе «Мій Полісся у творах Гридіна» (понад 1 100 робіт) [14]. Моніторинг здійснювався через комбінацію інструментів: щомісячні звіти бібліотек (Google Forms), централізований трекінг видачі книг, аналіз соцмереж (охоплення 1,2 млн), пост-подієві опитування (NPS = +74). Оцінка впливу (січень 2024 р.) показала: 91 % учасників продовжили читати Гридіна, 76 % почали читати інших сучасних українських авторів, 68 % вчителів включили твори Гридіна в позакласне читання.

Сильними сторонами проєкту є масовість, емоційна залученість (зустрічі з автором створили сильний особистий зв'язок) і довгостроковий ефект – у 2024-2025 рр. бібліотеки продовжили серію «Велике читання» з іншими авторами. Слабкі сторони: короткотерміновість основного фінансування (один рік), недостатнє охоплення сільських бібліотек з малою кількістю читачів (лише 62 % з них провели більше 1 заходу) і слабка робота з дорослою аудиторією старше 45 років. Проєкт став яскравим прикладом того, як регіональна літературна ініціатива може одночасно підтримувати сучасного автора, підвищувати читацьку культуру та зміцнювати локальну ідентичність у період війни та культурних викликів. Його модель (масштабна координація бібліотечної мережі + емоційний зв'язок з автором + мультиформатність) є однією з найуспішніших практик соціокультурного проєктування в Україні 2020-х років.

Проєкт 5. «Простір знань» (Рівненська міська бібліотека мкр. Ювілейний). Локальний проєкт переобладнання традиційного читальної зали в сучасний інклюзивний креативний простір з акцентом на розвиток цифрової грамотності, неформальної освіти і підтримку внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Проєкт спрямований на створення комфортного середовища для навчання, комунікації, творчої самореалізації і психологічного відновлення мешканців громади.

Таблиця 2.5.

Основні характеристики проєкту «Простір знань»

Показник	Опис	Кількісні дані
Мета	Створення інклюзивного освітньо-культурного простору	–
Цільові групи	Молодь, люди з інвалідністю, ВПО, літні люди	4 850 учасників
Основні заходи	Майстер-класи, коворкінг, цифрові тренінги, терапевтичні зустрічі	78 заходів
Бюджет загальн.	780 тис. грн (грант УКФ – 55 %, бюджет громади – 45 %)	–
Результати	Повне переобладнання залу, створення 4 тематичних зон	Зростання відвідуваності на 54 %
Соціальний вплив	Підвищення інклюзії, розвиток цифрових навичок, психологічна підтримка	72 % учасників – з вразливих груп

Проект «Простір знань» є зразком локального, але високоефективного втручання у соціокультурний простір громади. Його ініціація базувалася на принципах партисипативного планування та широкого залучення представників ВПО, людей з інвалідністю, молоді та бібліотечних фахівців. У процесі проектування активно застосовувалися принципи універсального дизайну (barrier-free), що забезпечило фізичну доступність приміщення, зручну навігацію та адаптовані робочі зони [14]. Виконання проєкту відзначалося високими темпами реалізації – лише 6 місяців від ідеї до офіційного відкриття простору. Важливою складовою стала міжсекторна співпраця бібліотеки, органів місцевого самоврядування та донорських інституцій, зокрема за підтримки Український культурний фонд. Моніторинг реалізації включав щомісячні фокус-групи, анкетування учасників та аналіз відвідуваності, що дозволяло оперативно коригувати зміст заходів відповідно до потреб аудиторії.

Сильними сторонами проєкту є його виразна інклюзивність, комплексний соціальний ефект та поєднання освітніх, культурних і терапевтичних практик. Особливої ваги набуває компонент психологічної підтримки через мистецькі активності, групові зустрічі та творчі майстерні. Водночас до слабких сторін належать обмеженість територіального охоплення та залежність від грантового фінансування, що створює ризики для довгострокової сталості. Загалом ініціатива демонструє, що навіть невеликі за масштабом проєкти здатні суттєво трансформувати локальне культурне середовище, підвищувати соціальну згуртованість та формувати нові моделі функціонування публічних бібліотек як

багатофункціональних соціокультурних центрів. Отже, аналіз реалізації п'яти цільових соціокультурних проєктів у Рівненській області свідчить про високий рівень зрілості проєктної культури в регіоні. Спільними сильними сторонами є інтеграція цифрових технологій, партнерство та фокус на соціальному впливі. Типовими викликами залишаються нерівномірність охоплення громад, залежність від грантів і недостатня оцінка довгострокового ефекту. Проєкти підтверджують ефективність технології цільового проєктування як інструменту регіонального розвитку, але потребують посилення стійкості та масштабування для максимізації культурного та економічного потенціалу Рівненщини.

2.3. Розроблення пропозицій щодо удосконалення цільового проєктування в соціокультурній сфері Рівненщини

Аналіз теоретичних засад цільового проєктування та практики його реалізації в Рівненській області протягом останніх років свідчить про те, що регіон уже має солідну основу для розвитку соціокультурної сфери, проте система потребує глибокого й системного вдосконалення. Більшість реалізованих ініціатив демонструє високий рівень креативності, здатність швидко адаптуватися до складних умов і відчутний соціальний ефект. Водночас повторювані проблеми – концентрація заходів переважно в обласному центрі, сильна залежність від короткотермінового грантового фінансування, недостатня стійкість результатів після завершення основного етапу, слабка оцінка довгострокового впливу та обмежена інклюзивність для різних соціальних груп не дозволяють перетворити окремі успішні проєкти на сталу практику регіонального культурного розвитку. Удосконалення має бути комплексним, спиратися на вже наявні сильні сторони регіону – розвинену мережу закладів культури, досвід міжнародної співпраці, активність громад і багату спадщину Полісся і спрямовуватися на подолання виявлених недоліків [20, с. 150]. Одним із першочергових напрямів є перехід до більш гнучкої та адаптивної технології управління проєктами. Сьогодні переважна більшість ініціатив реалізується за жорсткою лінійною схемою, яка передбачає чітку послідовність етапів без можливості швидкого коригування. Такий підхід погано працює в умовах непередбачуваних обставин – відключень електроенергії,

повітряних тривог, раптових змін у потребах аудиторії чи логістичних труднощів. Багато проєктів, які мали швидко переходити в онлайн-формат або змінювати заплановані заходи, втрачали частину потенціалу саме через відсутність механізмів оперативного реагування. Тому доцільно запровадити підхід, що поєднує чітке стратегічне планування з короткими циклами виконання, регулярним тестуванням ідей на невеликих групах учасників і постійним зворотним зв'язком від аудиторії. Така модель уже довела свою ефективність у тих ініціативах, де команди могли швидко адаптуватися до нових реалій і навіть покращити результати. Для впровадження цієї технології варто розробити й офіційно затвердити на рівні області методичні рекомендації з гнучкого управління соціокультурними проєктами. Крім того, необхідно організувати системне навчання для керівників закладів культури, бібліотекарів, працівників громад і всіх, хто займається проєктною діяльністю, щоб нові підходи стали нормою, а не винятком [23, с. 65].

Другим важливим кроком є створення спеціалізованої інституційної структури, яка б акумулювала професійну експертизу та системно підтримувала проєктну діяльність у регіоні. Зараз кожна установа чи громада змушена самотійно освоювати складну технологію підготовки заявок, організації моніторингу й оцінки впливу. Це призводить до повторення типових помилок, зниження якості конкурсних пропозицій і втрати потенційних можливостей. Запропоновано створити регіональний центр компетенцій з соціокультурного проєктування при департаменті культури та туризму обласної військової адміністрації. Такий центр міг би стати справжнім консультативним і методичним хабом: проводити акселераційні програми для команд громад, допомагати в підготовці заявок на національні та міжнародні конкурси, вести єдину базу найкращих практик, методичних матеріалів і успішних кейсів. Наявність постійної професійної команди дозволила б не лише підвищити якість підготовки проєктів, а й значно збільшити кількість успішних заявок, особливо від невеликих громад, які сьогодні часто програють через відсутність досвіду.

Фінансова нестабільність залишається однією з найсерйозніших перешкод на шляху сталого розвитку проєктної діяльності. Більшість якісних ініціатив залежить від грантів Українського культурного фонду або міжнародних донорів, що робить їх вразливими до змін у пріоритетах фінансування чи політичної ситуації. Після завершення грантового періоду багато цінних результатів – цифрових продуктів, методичних матеріалів, створених спільнот – просто зникають або використовуються епізодично. Для подолання цієї залежності пропонується створити обласний фонд співфінансування соціокультурних проєктів громад. Модель досить проста й ефективна: громада вносить певну частину коштів зі свого бюджету, а область додає решту за принципом співфінансування [23, с. 66]. Такий механізм уже добре зарекомендував себе в інших регіонах України і добре мотивує громади серйозніше ставитися до власних культурних ініціатив, планувати їх на довший термін і брати на себе відповідальність за результат. Крім того, варто розробити й запровадити програму заохочення бізнесу до меценатства через надання податкових преференцій за інвестиції в культуру. Навіть відносно невелика податкова знижка може суттєво збільшити обсяг приватних коштів у соціокультурній сфері, особливо коли бізнес бачитиме реальний соціальний і репутаційний ефект від участі в проєктах.

Ще одним критичним напрямом удосконалення є системна оцінка впливу та забезпечення стійкості результатів. Сьогодні більшість проєктів обмежується фіксацією кількісних показників – кількості учасників, проведених заходів і витрачених коштів. Водночас якісний довгостроковий вплив – зміна культурних практик у громаді, зростання інтересу до історичної спадщини, економічний ефект для місцевих підприємців, психологічний стан учасників – майже не оцінюється. Це ускладнює доведення цінності культурних інвестицій для влади, донорів і суспільства загалом. Тому доцільно зробити обов'язковою оцінку соціального повернення на інвестиції для всіх проєктів із бюджетом вище певної суми. Крім того, варто створити єдиний цифровий репозиторій усіх продуктів стійкості – методичних посібників, онлайн-курсів, віртуальних турів, подкастів, тривимірних

моделей, записів заходів. Такий репозиторій дозволить зберегти цінні результати й зробити їх доступними для використання іншими командами, громадами й закладами культури навіть через кілька років після завершення проєкту [26, с. 54].

Окремий і надзвичайно важливий блок пропозицій стосується подолання географічної та соціальної нерівності. Сьогодні переважна більшість культурних заходів і ресурсів зосереджена в обласному центрі або поблизу нього. Сільські громади, невеликі міста та віддалені території отримують значно менше уваги, фінансування й підтримки. Це призводить до поглиблення культурної диспропорції між центром і периферією. Запропоновано встановити мінімальну частку фінансування на проєкти, які реалізуються поза Рівним і в громадах із населенням до десяти тисяч осіб. Крім того, кожна проєктна заявка обласного рівня має обов'язково містити детальний план інклюзії – адаптацію заходів для людей з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, літніх людей, представників національних меншин. Такий підхід відповідає сучасним європейським стандартам культурної політики і дозволить зробити культурне життя області більш справедливим, доступним і відкритим для всіх груп населення незалежно від місця проживання чи соціального статусу.

Нарешті, важливо створити регулярний і системний майданчик для горизонтального обміну досвідом між усіма учасниками культурного процесу. Зараз такий простір практично відсутній: керівники обласних установ, лідери сільських клубів, активісти громад і представники бізнесу рідко зустрічаються для спільного обговорення проблем і пошуку рішень. Запропоновано проводити щорічний регіональний форум соціокультурних проєктів Рівненщини. Такий захід міг би об'єднувати раз на рік усіх активних учасників, стати місцем презентації найкращих практик, пошуку партнерів, формування нових колаборацій і вироблення спільних стратегій розвитку. Його проведення варто передбачити в обласній програмі розвитку культури як щорічну подію з фіксованим фінансуванням і чітко визначеною тематикою кожного року [26, с. 55].

Ще одним важливим напрямом удосконалення є формування чіткої системи моніторингу й оцінки впливу на всіх етапах життєвого циклу проєкту.

Сьогодні більшість ініціатив фіксує лише те, скільки людей прийшло на захід, скільки заходів відбулося і скільки коштів було витрачено. Водночас якісні зміни – те, як саме проєкт вплинув на культурні практики громади, на інтерес молоді до спадщини, на економічний стан місцевих підприємців, на психологічний стан учасників, на відчуття приналежності до регіону – оцінюються рідко або взагалі не оцінюються. Відсутність такої оцінки робить неможливим обґрунтоване планування подальшого фінансування й ускладнює доведення цінності культурних інвестицій перед владою, донорами та суспільством. Тому доцільно зробити обов'язковою оцінку соціального повернення на інвестиції для всіх проєктів, бюджет яких перевищує певну суму. Така оцінка дозволить не лише показати реальний ефект, а й виявляти слабкі місця, коригувати підходи й доводити донорам, що кожна гривня, вкладена в культуру, приносить значно більшу суспільну користь.

Паралельно варто створити єдиний цифровий репозиторій усіх продуктів стійкості, створених у рамках обласних і місцевих проєктів. Йдеться про методичні посібники, онлайн-курси, віртуальні тури, подкасти, тривимірні моделі артефактів, відеозаписи заходів, сценарії фестивалів, інструкції з організації інклюзивних подій тощо. Зараз ці матеріали після завершення фінансування часто розпорошуються, губляться або використовуються лише однією командою. Єдиний доступний репозиторій, створений на базі обласної універсальної наукової бібліотеки або спеціальної платформи, дозволить зберегти цінні результати й зробити їх відкритими для використання іншими громадами, закладами культури, освітніми установами та активістами. Це суттєво знизить дублювання зусиль, прискорить поширення найкращих практик і підвищить загальну ефективність регіональної проєктної діяльності.

Для подолання географічної нерівності пропонується встановити чітку мінімальну частку фінансування на проєкти, які реалізуються поза межами обласного центру та в громадах із населенням до десяти тисяч осіб. Сьогодні більшість заходів і ресурсів зосереджена в Рівному або в безпосередній близькості від нього. Сільські території, віддалені села й невеликі міста

отримують значно менше уваги, що поглиблює культурну диспропорцію між центром і периферією. Встановлення такої квоти змусить обласні програми та конкурси свідомо спрямовувати ресурси туди, де вони зараз найпотрібніші.

Крім того, кожна проєктна заявка обласного рівня має обов'язково містити детальний план інклюзії – конкретні заходи з адаптації для людей з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, літніх людей, представників національних меншин, сімей із дітьми. Такий підхід відповідає сучасним європейським стандартам культурної політики й дозволить зробити культурне життя області більш справедливим, доступним і відкритим для всіх груп населення незалежно від місця проживання, віку чи фізичних можливостей [29, с. 78].

Для посилення горизонтального обміну досвідом і формування спільного бачення розвитку пропонується запровадити щорічний регіональний форум соціокультурних проєктів Рівненщини. Зараз відсутній системний майданчик, де могли б регулярно зустрічатися керівники обласних установ, лідери сільських клубів, активісти громад, представники бізнесу, митці, науковці й представники влади. Такий форум міг би стати щорічною подією, яка об'єднує всіх активних учасників культурного процесу. На ньому можна презентувати найкращі практики, обговорювати проблеми, шукати партнерів, формувати нові колаборації й виробляти спільні стратегії на наступний рік. Проведення форуму варто передбачити в обласній програмі розвитку культури як постійну подію з фіксованим фінансуванням і визначеною тематикою кожного року – наприклад, інклюзія, цифрова культура, туризм на основі спадщини, робота з молоддю тощо.

Для наочності основні запропоновані заходи та їхній очікуваний ефект представлено в таблиці нижче.

Таблиця 2.6.

Основні пропозиції щодо удосконалення цільового проєктування в соціокультурній сфері Рівненщини

Напрямок удосконалення	Основна пропозиція	Очікуваний ефект	термін впровадження
Технологія управління	Перехід до гнучкої гібридної моделі управління проєктами	Зменшення відхилень від графіку на 25–35 %, підвищення задоволеності учасників	2026–2027 роки
Інституційна спроможність	Створення регіонального центру компетенцій з соціокультурного	Зростання успішних заявок на гранти на 40–50 %	2026 рік

	проектування		
Фінансування	Створення обласного фонду співфінансування проєктів громад	Зростання кількості проєктів громад на 45–60 %	2027 рік
Фінансування	Програма заохочення бізнес-меценатства через податкові преференції	Залучення додаткових 4–7 млн грн позабюджетних коштів щороку	2026–2027 роки
Оцінка впливу та стійкість	Обов'язкова оцінка соціального повернення на інвестиції	Середній коефіцієнт повернення 1:3,5–1:5,0	2027 рік
Оцінка впливу та стійкість	Створення єдиного цифрового репозиторію продуктів стійкості	Збільшення використання результатів попередніх проєктів на 50–70 %	2026 рік
Географічна та соціальна рівність	Встановлення квоти фінансування на проєкти поза Рівним і в малих громадах	Зменшення культурної диспропорції центр–периферія	2026 рік
Географічна та соціальна рівність	Обов'язковий план інклюзії в кожній обласній заявці	Підвищення інклюзивності на 30–40 %	2026 рік
Горизонтальний обмін досвідом	Щорічний регіональний форум соціокультурних проєктів	Збільшення міжпроєктного партнерства на 30–40 %	З 2026 року щорічно

Запропоновані заходи охоплюють усі основні проблемні зони: від технології й фінансування до оцінки впливу та інклюзії. Найбільший очікуваний ефект припадає на створення центру компетенцій і фонду співфінансування – ці два заходи можуть дати найбільший стрибок у кількості та якості проєктів. Водночас заходи з оцінки впливу та стійкості мають менш помітний, але критично важливий довгостроковий ефект саме вони дозволяють довести цінність культури як інвестиції. Географічна квота та обов'язковий план інклюзії спрямовані на подолання найбільш болючих диспропорцій, які зараз обмежують потенціал регіону. Загалом система пропозицій є збалансованою: частина заходів дає швидкий результат (навчання, рекомендації, квоти), частина – середньостроковий (центр компетенцій, фонд, репозиторій), а частина – стратегічний (форум, оцінка повернення на інвестиції). Поетапне впровадження протягом 2026–2028 років дозволить уникнути перевантаження системи й забезпечити поступове зростання якості та обсягів проєктної діяльності.

Запропоновані заходи не вимагають революційних змін у існуючій системі управління культурою, а радше її якісного посилення, систематизації й орієнтації на сталість. Якщо впроваджувати їх поетапно протягом найближчих двох-трьох років, Рівненщина зможе перейти від поодиноких яскравих ініціатив до сталого, добре скоординованого механізму культурного розвитку. Це дозволить не лише

ефективно зберігати й популяризувати унікальну спадщину Полісся, а й перетворити культуру на реальний фактор економічного зростання, соціальної згуртованості, психологічної стійкості населення та підвищення якості життя в області в цілому. Отже, удосконалення цільового проектування в соціокультурній сфері Рівненщини потребує комплексного, системного й послідовного підходу, що поєднує гнучкішу технологію управління, посилення інституційної спроможності, диверсифікацію джерел фінансування, обов'язкову оцінку довгострокового впливу та подолання географічної й соціальної нерівності. Запропоновані заходи є реалістичними, спираються на вже наявні сильні сторони регіону й можуть бути впроваджені поетапно протягом 2026–2028 рр. без радикальних змін у законодавстві чи структурі управління. Їх реалізація дозволить перетворити культуру з периферійної сфери на потужний інструмент регіонального розвитку, зміцнення національної ідентичності, соціальної згуртованості та підвищення якості життя населення Рівненщини в умовах сучасних викликів. Ключовим фактором успіху стане політична воля влади, активна участь громад і ефективна координація зусиль усіх зацікавлених сторін.

ВИСНОВКИ

Цільове проектування в соціокультурній діяльності є комплексним феноменом, що поєднує теоретичні засади з практичною реалізацією, забезпечуючи системний розвиток суспільства через культурні механізми. Його сутність полягає в цілеспрямованому моделюванні процесів, спрямованих на вирішення соціальних проблем, збереження культурної спадщини та формування інноваційних практик. Поняття охоплює багаторівневі аспекти – від особистісного до суспільного, що робить його універсальним інструментом для гармонізації соціокультурного простору в умовах сучасних трансформацій. Цільове проектування сприяє інтеграції традицій і інновацій, підвищенню якості життя та зміцненню національної ідентичності, виступаючи основою для подальшого аналізу нормативних і технологічних аспектів у соціокультурній сфері.

Нормативно-правові та організаційні основи реалізації соціокультурних проєктів в Україні утворюють цілісну, динамічну систему, що еволюціонує від централізованої моделі до партнерської, децентралізованої та орієнтованої на результат. Конституційні гарантії, спеціальне законодавство, стратегічні документи та міжнародні стандарти створюють надійний правовий фундамент, а розподіл повноважень між рівнями влади та активна участь громадського сектору забезпечують гнучкість і адаптивність проєктної діяльності. Ця система дозволяє соціокультурним проєктам бути не лише засобом культурного дозвілля, а й потужним інструментом соціального розвитку, збереження ідентичності та інтеграції України в європейський культурний простір.

Технологія розроблення та управління цільовими соціокультурними проєктами є складною, багатофазовою системою, що вимагає високого рівня професійної компетентності, поєднання креативності та управлінської дисципліни. Її ефективність залежить від якості планування, гнучкості виконання та глибини оцінки впливу. Сучасні тенденції – гібридизація методологій, цифровізація та партисипативність – дозволяють адаптувати технологію до викликів українського суспільства. За умови професійного застосування ця технологія перетворює культурні ініціативи на потужний інструмент соціального

розвитку, збереження спадщини та підвищення якості життя населення. Соціокультурне середовище Рівненської області є унікальним поєднанням природної багатоманітності, етнокультурної автентики, історичної спадщини та сучасних урбанізаційних процесів. Розвинена, хоча й нерівномірна, інфраструктура закладів культури, підтримана системою обласних програм, створює надійну основу для реалізації цільових соціокультурних проєктів. Водночас демографічні виклики, потреба в модернізації матеріальної бази та адаптація до воєнних реалій вимагають посилення проєктної діяльності, орієнтованої на інклюзію, цифровізацію та стале використання локальних ресурсів. Саме в такому середовищі цільове проєктування може стати каталізатором не лише культурного, а й соціально-економічного відродження регіону. Аналіз реалізації п'яти цільових соціокультурних проєктів у Рівненській області свідчить про високий рівень зрілості проєктної культури в регіоні. Спільними сильними сторонами є інтеграція цифрових технологій, партнерство та фокус на соціальному впливі. Типовими викликами залишаються нерівномірність охоплення громад, залежність від грантів і недостатня оцінка довгострокового ефекту. Проєкти підтверджують ефективність технології цільового проєктування як інструменту регіонального розвитку, але потребують посилення стійкості та масштабування для максимізації культурного та економічного потенціалу Рівненщини.

Удосконалення цільового проєктування в соціокультурній сфері Рівненщини потребує комплексного, системного й послідовного підходу, що поєднує гнучкішу технологію управління, посилення інституційної спроможності, диверсифікацію джерел фінансування, обов'язкову оцінку довгострокового впливу та подолання географічної й соціальної нерівності. Запропоновані заходи є реалістичними, спираються на вже наявні сильні сторони регіону й можуть бути впроваджені поетапно протягом 2026–2028 років без радикальних змін у законодавстві чи структурі управління. Їх реалізація дозволить перетворити культуру з периферійної сфери на потужний інструмент регіонального розвитку, зміцнення національної ідентичності, соціальної згуртованості та підвищення якості життя населення Рівненщини в

умовах сучасних викликів. Ключовим фактором успіху стане політична воля обласної влади, активна участь громад і ефективна координація зусиль усіх зацікавлених сторін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Борисенко Д. В. Державна політика у сфері культури: її сутність та особливості реалізації. *Теорія та практика державного управління*. 2017. №4(59). URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2017-4/doc/2/08.pdf>.
2. Буряк Л. І. Пам'ять у культурному просторі міста (київський контекст). *Національна та історична пам'ять*. 2013. Вип. 8. С. 94-102.
3. Виткалов С. Культурно-мистецька Україна в регіональних вимірах: митці, художні колективи та організатори культурно-мистецького життя краю: монографія. Рівне: Дятлик М., 2014. 362 с.
4. Волошенко О. В. Питання визначення регіональних особливостей урбанізаційних процесів та формування модерного міського освітньо-культурного простору в Україні початку ХХ ст. *Наук. вісник*. 2019. 688 с.
5. Гапон Н. П. Соціально-філософські проблеми гуманізації соціального простору міста. *Актуальні проблеми філософії та соціології*. 2016. Вип. 12. С. 28-32.
6. Герасимчук З. В. Стратегічні орієнтири розвитку рекреаційного потенціалу регіонів України. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3061>.
7. Головач Н. М. Соціокультурне проектування в сучасних умовах розвитку українського суспільства. *Нові парадигми освіти і науки ХХІ століття*. Київ, 2024. С. 46–63.
8. Гончарова К. Про проблеми малих міст. Культура і креативні індустрії як основа розумної стратегії розвитку малої території. *II Всеукр. конф. «Культура і креативні індустрії як основа розумної стратегії розвитку малої території»*. Вінниця, 2018. 152 с.
9. Гриценко О.А. Цілісність, єдність національного культурного простору: питома риса чи бажана мета? *Культурологічна думка*, 2016. № 10. С.13-25.

10. Гужва І. Ю. Роль культурних кластерів у розвитку міст. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 5. С. 104-110.
11. Гукалова І. В. Статус категорії «якість життя населення» в географії. *Український географічний журн.* 2014. № 4. С. 11–18.
12. Дичковський С. І. Креативне освоєння соціокультурного простору міста (на прикладі розвитку урботуризму). *Культурологічний альм.* 2020. Вип. 14. С. 18–25.
13. Діденко О. Г. Соціокультурні трансформації в Україні: регіональний вимір. *Економіка і регіон*. 2025. № 1. С. 49–55.
14. Діючі обласні програми Рівного. URL: <https://ror.gov.ua/diyuchi-oblasni-programi>
15. Добровичинська В. Рівненська українська гімназія (1923–1939 рр.): культурно-освітній феномен на тлі доби : монографія. Рівне: РДГУ, 2018. 320 с.
16. Довгань А. О. Мале місто – культурне середовище історичної спадщини народу. Історично-культурна спадщина малих міст Західної України як об'єкт наукового аналізу: монографія авторський колектив; За наук. ред. д.ф.н. проф. А.О. Довганя. Тернопіль, 2016. 247 с.
17. Доманська О. До питання про методологію дослідження соціокультурних процесів: На прикладі аналізу деяких аспектів поняття «національний культурний простір». *Мистецтвознавство України*. 2015. Вип. 15. С. 25-32.
18. Доманська О. Концептуальне осмислення поняття «національний культурний простір». *Наук. вісник Чернівець. ун-ту. Філософія*. 2014. Вип. 706-707. С. 113-117.
19. Домащук Х. С. Арт-галерея в сучасному соціокультурному просторі України. *Актуальні проблеми історії, теорії та практики художньої культури*. 2017. Вип. 38. С. 232-240.
20. Дорош Т. Л. Основні принципи державного управління сферою культури. *Актуальні проблеми державного управління*. 2011. № 2. С. 149-156.

21. Дорошенко О. С. Становлення креативного сектору глобальної економіки: автореф. дис... канд. екон. наук: спец. 08.00.02 світове господарство і міжнародні економічні відносини; КНЕУ. Київ : КНЕУ, 2014. С. 9-10.

22. Дутчак М. В., Пасічник Л. В. Актуалізація проблеми підготовки та реалізації програм спортивної анімації у місцях масового відпочинку. *Вісник Прикарпат. ун-ту. Серія: Фізична культура*. 2012. Вип.16. С. 54-58.

23. Івановська Н. В. Соціокультурне проектування в мистецтві: теорія та практика : підручник. Київ : НАКККиМ, 2018. 196 с. URL: https://kmaesm.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/ivanovska-n.v.-yakovlev-o.v.-shulgina-v.d._socziokulturne-proektuvannya-v-mystecztvi.pdf

24. Інформаційно-методичні рекомендації з адаптації культурних об'єктів до потреб людей з інвалідністю / уклад. О. П. Промська [та ін.]. Рівне : Рівнен. обл. універс. наук. б-ка, 2020. 68 с. URL: <https://old.lib.rv.ua/data/files/123/887588e07449c4ee3a3293c122729390.pdf>

25. Казначеева Л. М. Роль соціокультурного проектування в розвитку територіальних громад. *Актуальні проблеми гуманітарних наук*. 2023. Вип. 64, ч. 1. С. 149–155.

26. Кирильчук О. Р. Особливості соціокультурного проектування в сучасній Україні : кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра; Нац. ун-т «Острозька академія». Острог, 2023. 73 с.

27. Ліннік Ю. Право як інструмент соціальної трансформації в діалектиці Герберта Харта (регіональний контекст). *Наук. вісник Рівнен. мед. акад.* 2022. № 3. С. 15–20.

28. Макеев С. Регіональна специфікація соціокультурних відмінностей в Україні. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*. 2004. № 3.

29. Мішина С. Науково-практичні засади соціального проектування. *Економіка*. 2020. № 1. С. 73–88. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/75.pdf

30. Музичне краєзнавство Рівненщини як навчальний курс. *Науково-педагогічний дискурс*. 2016. № 2. С. 33–40. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi->

bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Npd_2016_2_33.pdf

31. Нагорна Л. Регіональна ідентичність: український контекст. Київ: ІПіЕНД імені І. Ф. Кураса НАН України, 2008. 405 с.

32. Наукові записки Рівненського обласного краєзнавчого музею. Вип. XXI : матеріали наук. конф. «Музейна експозиція – актуальні виклики сучасності» / упоряд. О. Булига [та ін.]. Рівне : РОКМ, 2023. 154 с. URL: https://museum.rv.gov.ua/uploads/files/scientific-notes-of-the-rokm/2023/Naukovi_zapyski_ROKM-2023.pdf).

33. Петренко О. Регіональний культурний простір як освітнє середовище. *Інноватика у вихованні*. 2022. № 19.

34. Прищепа О. П. Виставкова діяльність як засіб культурно-мистецького розвитку повітових центрів Правобережної України. *Наук. зап. Рівнен. держ. гуманіт. ун-ту*. 2015. Вип. 15. С. 196–202.

35. Програма розвитку туризму в Рівненській області на 2021–2023 роки : затв. рішенням Рівненської обл. ради від 25.12.2020 № 1234. Рівне, 2020. 45 с. URL: <https://www.rv.gov.ua/storage/app/sites/11/022020/proekt-programi.doc>

36. Проектна діяльність бібліотек у соціокультурній сфері : досвід Рівненщини. Київ : ДНПБ, 2025. 28 с. URL: https://dnpb.gov.ua/wp-content/uploads/2025/03/Ruban_A._Project_activities_of_libraries-2025.pdf

37. Соціокультурне проектування : навч. посіб. / за заг. ред. В. М. Шейка. Харків : ХДАК, 2017. 152 с. URL: https://ic.ac.kharkov.ua/nauk_rob/nauk_vid/rio_old_2017/ku/kultura52/24.pdf

38. Сучасні соціокультурні трансформації: медіа, мова, комунікація : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (15 лют. 2024 р.). Київ : НУБіП, 2024. 150 с.

39. Тарасов Л. В. Соціально-культурна анімація: принципи, завдання, зміст. *Вісник психосоціальної і корекційно-реабілітаційної роботи*. 2003. № 2. С. 59-66.

40. Уманець О. В. Модернізація морально-ціннісних пріоритетів за умов соціокультурної трансформації сучасного українського суспільства. *Зб. наук. пр. Харків*. 2020.

41. Фестиваль актуального мистецтва Mykolaiv ART Week: CONNECT URL: <https://connect.myart.org.ua>

42. Формування нової моделі культурного простору Волині та Рівненщини. *Зб. наук. пр. Острозької академії*. 2020. 120 с.

43. Шаповалова І. О. Розвиток міжнародного співробітництва приморського регіону в умовах трансформації. *Культура і мистецтво в сучасному світі*. 2014. № 14. С. 104–106.

44. Шершньова О. В. Формування нової моделі культурного простору (на прикладі громад Рівненщини) : монографія. Острог : ФОП-вид. Свиначчук Р. В., 2019. 344 с. URL: <https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/8899/1/Formuvannia.pdf>

45. Шумакова С. Актуальний розвиток соціокультурної сфери сьогодні. *Актуальні проблеми гуманітарних наук*. 2025. Вип. 83, ч. 3. С. 150–156.

46. Які події тижня відбудуться в Рівному: культурні заходи та пам'ятні зустрічі. URL: <https://rivne.rayon.in.ua/news/840310-yaki-podii-tizhnya-vidbudutsya-v-rivnomu-kulturni-zakhodi-ta-pamyatni-zustrichi>

47. Korpczyńska M. Animacja społeczno-kulturalna. Warszawa : Wydawnictwo Centrum Animacji Kulturalnej, 1993. 253 с.

48. Schindler A. Czym jest animacja społeczno-kulturalna? Konteksty animacji społeczno-kulturalnej. Wrocław : Silesia, 2004, С. 20.

49. Schindler A. O istocie animacji. Animacja społeczno-kulturalna wobec przemian cywilizacyjnych. Wrocław : Silesia, 2000. С.10-16.

50. Smith M. K. Animateurs, animation and fostering learning and change. The encyclopaedia of informal education. URL : <https://infed.org/mobi/animateurs-animation-learning-and-change>.

Додаток А

Перелік проаналізованих соціокультурних проєктів Рівненської області (2023–2025 рр.)

1. «Живе краєзнавство» – Рівненська обласна універсальна наукова бібліотека
2. «TEhTOUR» («Соціальні інновації та технології для сталого зростання через розвиток культурного туризму») – міжнародний проєкт за участю Рівненщини
3. «Археологічна майстерня в Пересопниці» – Культурно-археологічний центр «Пересопниця»
4. «Велике читання. Рівненщина читає Гридіна» – мережа бібліотек області
5. «Простір знань» – Рівненська міська бібліотека мікрорайону Ювілейний

Додаток Б

Зведена таблиця основних показників реалізованих проєктів (2023–2025 рр.)

Проект	Період реалізації	Загальний бюджет,	Охоплення учасників, осіб	Ключовий продукт стійкості	Основний соціальний ефект (індикатор)	Географічне охоплення (% поза Рівним)	Частка
Живе краєзнавство	2019–2025 (активна фаза 2023–2025)	2150	12450	Музейна експозиція + 15 онлайн-гідів	Зростання відвідуваності бібліотеки на 38 %	31	12
TEhTOUR	2021–2025	5800	48200	Платформа RIVNE Heritage VR + 14 туристичних маршрутів	Зростання туристичного потоку на 47 %	68	18
Археологічна майстерня	2024–2025	1280	7800	Постійна майстерня + 210 3D-моделей артефактів	71 % школярів виявили бажання вивчати археологію	100 (Пересопниця)	22
Велике читання. Гридіна	2023 (продовження 2024)	580	21300	Подкаст-цикл + зростання видачі книг на 315 %	76 % учасників почали читати сучасну українську літературу	62	15
Простір знань	2023–2024	780	4850	Переобладнаний інклюзивний креативний простір	72 % учасників — з вразливих груп	100 (мкр. Ювілейний)	72

Додаток В

Матриця ризиків типового соціокультурного проєкту Рівненщини (рекомендована для використання в заявках)

№	Ризик	Ймовірність	Вплив	Рівень ризику	Заходи мінімізації (рекомендовані)
1	Відключення електроенергії / блекауту	Висока	Високий	Критичний	Перехід у гібридний/онлайн-формат, використання генераторів, завчасний запис матеріалів
2	Повітряна тривога під час заходу	Висока	Середній	Високий	Наявність укриття в радіусі 300 м, дублювання онлайн, скорочення тривалості події
3	Низька явка учасників	Середня	Високий	Високий	Активна промоція в Telegram/Viber, партнерство зі школами, розіграші, нагадування
4	Недостатнє фінансування / затримка гранту	Середня	Критичний	Критичний	Пошук альтернативних джерел (співфінансування, краудфандинг), скорочення витрат, резервний фонд
5	Відсутність адаптації для людей з інвалідністю	Середня	Середній	Середній	Обов'язкова перевірка доступності приміщення, тактильні елементи, перекладач жестової мови, онлайн-дублювання
6	Втрата стійкості результатів після завершення фінансування	Висока	Високий	Високий	Залучення місцевих бюджетів на підтримку, створення продуктів стійкості, передача прав громаді

Додаток Г

Перелік діючих обласних програм Рівненської області у сфері культури (станом на 2025 рік)

1. Обласна програма «Культура Рівненщини» на 2023–2027 роки
2. Обласна програма збереження культурної спадщини та розвитку музейної справи на 2023–2027 роки
3. Програма розвитку туризму в Рівненській області на 2024–2026 роки
4. Програма реалізації проєкту «TEhTOUR» (культурний туризм) на 2021–2025 роки
5. Обласна програма утвердження української національної та громадянської ідентичності на 2025–2028 роки.

Додаток Д

Апробація результатів наукового дослідження:

Здійснювалася на практичних заняттях під час здобуття вищої освіти на спеціальності 028 «Менеджмент соціокультурної сфери» в РДГУ, проходження різних видів практики, власній практичній діяльності, участі і I-II турах всеукраїнського конкурсу з культурології з роботою на тему «Цільове проектування в соціокультурній сфері: регіональний досвід» (2.1 др. а.), а також

публікації статті у фаховому науко-метричному збірнику категорії «Б» та виступах на науково-практичних конференціях різних рівнів.

- **Породюк С., Виткалов С.** Теоретичні засади цільового проектування в соціокультурній сфері. *Вісник Одеськ. нац. муз акад. ім. А.Нежданової*. Вип. Одеса, 2026. С. [с.] прийнято до друку, категорія Б.

- **Породюк Софія** – здобувачка вищої освіти ОС «Бакалавр» спеціальності 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності» РДГУ - Розвиток малого бізнесу в соціокультурній сфері регіону: трансформація фахових компетенцій у ринкових умовах. *Музей і музейний простір для культурної демократії і діалогу: IV Круглий стіл*, 19.05.2026 р. м. Київ, Маріупольський держ. ун-т: Програма. Київ, 2026. С. 11.

- **Породюк Софія** – здобувачка ОС «Бакалавр» спеціальності 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності» РДГУ. – Регіональний менеджмент та розвиток малого бізнесу в соціокультурній сфері: трансформація професійних компетенцій фахівця: *Інформація, комунікація та управління знаннями в сучасному світі: всеукр. наук.-практ. конф.*, м. Київ, 22.05.2026 р., КНУКіМ: Програма. Київ, 2026. С. 21.

- **Породюк Софія** – здобувачка ОС «Бакалавр», спец. 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», РДГУ – Регіональний менеджмент креативних проєктів: трансформація компетенцій дизайнера у секторі малого бізнесу. *Технології та бізнес: інтеграція, інновація, перспективи: всеукр. студ. наук.-практ. конф.*, 21 квіт. 2026 р., Київ, КДТЕУ: Програма. Київ, 2026. С. 44 [46 с.].

- **Породюк Софія** – здобувача ОС «Бакалавр», спец. 028 «Менеджмент соціокультурної сфери», РДГУ – Менеджмент соціокультурних стартапів: адаптація професійних компетенцій фахівців до викликів цифровізації та воєнного стану. *Мистецтво та шляхи його осмислення в дослідженнях молодих науковців: XXII між нар. наук.-творча конф. студ., докторантів*, 24-25 берез. 2026 р., м. Харків, ХНУМ ім. І.Котляревського: Програма. Харків: ХНУМ, 2026. С.25 [27 с.].

- **Породюк Софія** – здобувачка ОС «Бакалавр» спец. 028 «Менеджмент

соціокультурної діяльності», РДГУ - Self-management та підприємництво в культурі: трансформація фахового профілю в умовах нестабільного ринку: *Наука. Освіта. Суспільство очима молодих*: XIX всеукр. наук. конф., м. Рівне, 14 трав. 2026 року: Програма. Рівне: РДГУ, 2026. С.

- **Породюк С.П.** – здобувачка освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальності 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», Рівненський державний гуманітарний університет – Менеджмент креативного підприємництва в регіоні: трансформація професійних компетенцій фахівців соціокультурної сфери. *Перформативні мистецтва у просторі міжкультурного діалогу: теорія, історія, практики*. Всеукр. наук.-практ. конф., 22.05.2026 р., м. Київ, КНУКіМ: Програма. Київ, 2026. С.17.

- **Породюк С.П.** – здобувачка освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальності 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», Рівненський державний гуманітарний університет – Використання етнодизайну в брендуванні туристичних об'єктів Рівненщини. *Звітна наук. конф. РДГУ*. За 2025 рік.: Програма. Рівне: РДГУ, 2026. С. в друці.

- **Породюк С.П.** – здобувачка ступеня «Бакалавр», спец. 028 Менеджмент соціокультурної діяльності, РДГУ - Маркетингові стратегії в локальному дизайні: досвід просування територіального бренду засобами мистецтва. *Культура і мистецтва в освітньому вимірі: досвід та інновації*: II всеукр. наук.-практ. конф., 13 трав. 2026 року, м. Ів.-Франківськ, Карпатський нац. ун-т ім. В.Стефаника. Ів.-Франківськ, 2026. С.

- **Породюк С.П.** – здобувачка ступеня «Бакалавр», спец. 028 Менеджмент соціокультурної діяльності, РДГУ - Менеджмент креативного підприємництва в регіоні: трансформація професійних компетенцій фахівців соціокультурної сфери. *Регіональні, національні, міжнародні виміри взаємодії мистецтва, культури і освіти: Актуальні проблеми, тенденції і перспективи розвитку*: між нар. наук.-практ. конф., 7-8 трав. 2026 р., Ів.-Франківськ, Карпатський нац. ун-т ім. В.Стефаника. Івано-Франківськ, 2026. С.

- **Породюк С.П.** – здобувачка освітнього ступеня «Бакалавр»

спеціальності 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», Рівненський державний гуманітарний університет – Регіональний менеджмент та розвиток малого бізнесу в соціокультурній сфері: трансформація освітнього сегмента та професійних компетенцій. *Актуальні проблеми і перспективи розвитку гуманітарних наук в умовах сучасних соціокультурних трансформацій: IV всеукр. наук.-практ. конф., Київ, 26-27 берез. 2026 р.: Програма. Київ, 2026. С.*

- **Породюк Софія** – здобувачка освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальності 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», Рівненський державний гуманітарний університет – Регіональний менеджмент і проблеми малого бізнесу крізь призму освітнього сегмента. *Мистецька освіта: методологія, теорія, практики: II між нар. наук.-практ. конф., 25 берез. 2026 р., НАКККиМ. Київ :НАКККиМ, 2026 С.*

- **Породюк Софія** – здобувачка ОС «Бакалавр» спец. 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», РДГУ – Регіональний менеджмент музичних проєктів: трансформація компетенцій у сфері малого бізнесу: *Молоді музикознавці: XXV між нар. наук.-практ. конф. у рамках VIII між нар. наук.-творчого проєкту «Сучасне музикознавство та виконавство: від теоретичного дискурсу до виконавської практики», 24-25 квіт. 2026 р. КМAM ім. Р.Глієра: Програма. Київ, 2026. С. 21 [23 с.].*

- **Породюк Софія** — здобувачка освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальності 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», Рівненський державний гуманітарний університет. Менеджмент креативного підприємництва в регіоні: трансформація професійних компетенцій фахівців соціокультурної сфери. *Регіональні, національні, міжнародні виміри взаємодії мистецтва і освіти. Актуальні проблеми, тенденції та перспективи розвитку. Міжнар. наук.-практ. конф., 7-8 трав. 2026 р., Карпатський нац. ун-т ім. В.Стефаника: Програма. Ів.-Франківськ, 2026. С.14*

та ще 15 заходів за минулий рік.