

**МІНІСТЕРСТВО КУЛЬТУРИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ КЕРІВНИХ КАДРІВ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРАКТИЧНОЇ КУЛЬТУРОЛОГІЇ ТА  
АРТМЕНЕДЖМЕНТУ  
КАФЕДРА АРТМЕНЕДЖМЕНТУ ТА ІНФОРМАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

*На правах рукопису*

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня магістр  
на тему:

**МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ПРОГРАМ У ДІЯЛЬНОСТІ  
ЗАКЛАДІВ ДЛЯ ДІТЕЙ: УКРАЇНСЬКИЙ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ  
ДОСВІД**

Виконав: студент II курсу магістратури,  
Групи МКД 11-24

Спеціальності: 028 «Менеджмент  
соціокультурної діяльності»

**Коваль Іван Геннадійович**

Керівник: кандидатка історичних наук,  
доцентка **Святненко Анна Василівна**

Рецензент: кандидатка педагогічних наук,  
доцентка **Гавеля Оксана Миколаївна**

Допустити до захисту  
Протокол засідання кафедри  
№ \_\_\_\_ від \_\_\_\_\_ 2025 р.  
Завідувач кафедри артменеджменту  
та інформаційних технологій  
\_\_\_\_\_ **Вікторія ДОБРОВОЛЬСЬКА**

**Київ – 2025**

## АНОТАЦІЯ

### **Коваль І.Г. Менеджмент соціокультурних програм у діяльності закладів для дітей: український та європейський досвід**

**Об'єкт дослідження:** процес менеджменту соціокультурних програм у діяльності дитячих закладів.

**Предмет дослідження:** особливості, механізми та моделі управління соціокультурними програмами у закладах для дітей в Україні та країнах Європи.

**Мета дослідження:** визначити особливості менеджменту соціокультурних програм у діяльності закладів для дітей, проаналізувати український досвід та європейські практики, а також обґрунтувати можливості їх адаптації до вітчизняних умов.

У роботі розкрито поняття та сутність соціокультурних програм у сучасному суспільстві, охарактеризовано специфіку соціокультурної діяльності дитячих закладів, проаналізовано теоретичні підходи та моделі менеджменту соціокультурних програм, досліджено нормативно-правове забезпечення соціокультурної діяльності з дітьми в Україні, визначено сучасні практики організації та реалізації соціокультурних програм у дитячих закладах України, виявлено проблеми та виклики менеджменту соціокультурних програм у вітчизняному контексті, охарактеризовано особливості менеджменту соціокультурних програм для дітей у країнах ЄС, здійснено порівняльний аналіз українського та європейського досвіду, обґрунтовано перспективи адаптації європейських практик до діяльності українських закладів для дітей.

**Ключові слова:** менеджмент, соціокультурні програми, дитячі заклади, український досвід, європейський досвід

**Koval I., Management of Socio-Cultural Programs in the Activities of Institutions for Children: Ukrainian and European Experience**

**Object of research:** the process of managing socio-cultural programs in the activities of institutions for children.

**Subject of research:** the features, mechanisms, and models of managing socio-cultural programs in institutions for children in Ukraine and European countries.

**The purpose of the study:** to identify the peculiarities of socio-cultural program management in the activities of institutions for children, to analyze Ukrainian experience and European practices, and to substantiate the possibilities of their adaptation to domestic conditions.

The study reveals the concept and essence of socio-cultural programs in contemporary society, characterizes the specifics of socio-cultural activities in institutions for children, analyzes theoretical approaches and models of socio-cultural program management, examines the legal and regulatory framework for socio-cultural activities with children in Ukraine, identifies current practices of organizing and implementing socio-cultural programs in Ukrainian children's institutions, highlights problems and challenges of socio-cultural program management in the domestic context, describes the features of managing socio-cultural programs for children in EU countries, conducts a comparative analysis of Ukrainian and European experience, and substantiates the prospects for adapting European practices to the activities of Ukrainian institutions for children.

**Key words:** management, socio-cultural programs, children's institutions, Ukrainian experience, European experience

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| ВСТУП.....   | 5  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ПРОГРАМ ДЛЯ ДІТЕЙ                       |    |
| 1.1. Поняття та сутність соціокультурних програм у сучасному суспільстві...9                                 |    |
| 1.2. Специфіка соціокультурної діяльності закладів для дітей.....16  |    |
| 1.3. Теоретичні підходи та моделі менеджменту у сфері соціокультурних програм.....22                         |    |
| Висновки до розділу 1.....   | 31 |
| РОЗДІЛ 2. УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ПРОГРАМ У ДІЯЛЬНОСТІ ДИТЯЧИХ ЗАКЛАДІВ               |    |
| 2.1. Нормативно-правове забезпечення соціокультурної діяльності з дітьми в Україні.....34                    |    |
| 2.2. Сучасні практики організації та реалізації соціокультурних програм у дитячих закладах.....38            |    |
| 2.3. Проблеми та виклики менеджменту соціокультурних програм в українському контексті.....43                 |    |
| Висновки до розділу 2.....   | 48 |
| РОЗДІЛ 3. ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО ЗАСТОСУВАННЯ В УКРАЇНІ                                      |    |
| 3.1. Особливості менеджменту соціокультурних програм для дітей у країнах Європейського Союзу..... 52         |    |
| 3.2. Порівняльний аналіз українського та європейського досвіду управління соціокультурними програмами.....58 |    |
| 3.3. Перспективи та шляхи адаптації європейських практик у діяльності українських закладів для дітей.....65  |    |
| Висновки до розділу 3.....   | 70 |
| ВИСНОВКИ.....  | 73 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....  | 80 |
| ДОДАТКИ.....   | 89 |

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** У сучасному світі соціокультурна сфера набуває дедалі більшого значення як інструмент формування цінностей, соціальної інтеграції та виховання підрастаючого покоління. Особливу увагу привертає питання організації діяльності закладів для дітей, адже саме вони забезпечують не лише освітній, а й культурний розвиток, створюють умови для соціалізації та становлення особистості. Менеджмент соціокультурних програм у цій сфері стає важливим чинником ефективного функціонування дитячих закладів, оскільки вимагає від управлінців не тільки організаційних здібностей, а й глибокого розуміння культурних, педагогічних та соціальних процесів.

В Україні процес реформування освіти та культурної сфери супроводжується необхідністю пошуку нових моделей управління дитячими закладами, здатних поєднувати освітні та культурні завдання. Соціокультурні програми для дітей спрямовані на формування креативності, розвиток емоційного інтелекту, збереження культурної спадщини та підготовку до активної громадянської участі. Це обумовлює потребу в професійному менеджменті, який базується на сучасних теоретико-методологічних підходах та ефективних практиках, перевірених як в Україні, так і в країнах Європейського Союзу.

Поглиблене дослідження українського досвіду вказує на наявність значного потенціалу, однак водночас демонструє низку проблем. Серед них – недостатня інституціоналізація соціокультурних програм, обмеженість фінансування, нестача підготовлених кадрів, а також розрив між освітніми й культурними політиками. Це породжує потребу в осмисленні інноваційних моделей управління, які змогли б гармонізувати діяльність дитячих закладів відповідно до потреб суспільства та викликів сучасності.

Європейський досвід у сфері менеджменту соціокультурних програм заслуговує особливої уваги, оскільки країни ЄС виробили ефективні механізми інтеграції дітей у культурний простір через різноманітні форми позашкільної

освіти, програм культурного обміну та розвитку креативних індустрій. Вивчення цього досвіду дозволяє виявити шляхи його адаптації до українських умов, враховуючи специфіку нашої соціокультурної ситуації та інституційні особливості.

У контексті євроінтеграційних процесів особливо актуальним є питання порівняння підходів до менеджменту в Україні та країнах Європи. Це відкриває можливість розробки нових моделей управління соціокультурними програмами для дітей, які забезпечуватимуть більш високу якість культурної освіти та соціалізації. Такий підхід сприятиме гармонізації українських практик із загальноєвропейськими стандартами.

Таким чином, актуальність теми зумовлена необхідністю комплексного дослідження менеджменту соціокультурних програм у діяльності закладів для дітей, виявлення його проблем і перспектив розвитку, а також аналізу можливостей використання європейського досвіду в українському контексті. Це дозволяє сформулювати нове бачення ефективного управління у сфері дитячих закладів, що відповідає сучасним викликам і сприяє розвитку суспільства в цілому.

Отже, обрана тема має вагомим науковим і практичним значенням, адже поєднує фундаментальне теоретичне осмислення соціокультурних процесів із завданнями підвищення ефективності державної політики та діяльності закладів, спрямованих на дітей.

**Мета дослідження** – визначити особливості менеджменту соціокультурних програм у діяльності закладів для дітей, проаналізувати український досвід та європейські практики, а також обґрунтувати можливості їх адаптації до вітчизняних умов.

**Завдання дослідження:**

- розкрити поняття та сутність соціокультурних програм у сучасному суспільстві;
- охарактеризувати специфіку соціокультурної діяльності дитячих закладів;

- проаналізувати теоретичні підходи та моделі менеджменту соціокультурних програм;
- дослідити нормативно-правове забезпечення соціокультурної діяльності з дітьми в Україні;
- визначити сучасні практики організації та реалізації соціокультурних програм у дитячих закладах України;
- виявити проблеми та виклики менеджменту соціокультурних програм у вітчизняному контексті;
- охарактеризувати особливості менеджменту соціокультурних програм для дітей у країнах ЄС.
- провести порівняльний аналіз українського та європейського досвіду.
- обґрунтувати перспективи адаптації європейських практик до діяльності українських закладів для дітей.

**Об'єкт дослідження** – процес менеджменту соціокультурних програм у діяльності дитячих закладів.

**Предмет дослідження** – особливості, механізми та моделі управління соціокультурними програмами у закладах для дітей в Україні та країнах Європи.

**Методи дослідження:** аналіз і синтез, порівняльно-правовий метод, контент-аналіз, історико-логічний метод, структурно-функціональний аналіз, системний підхід, а також метод кейс-стаді для вивчення конкретних практик.

**Наукова новизна роботи** полягає у комплексному аналізі менеджменту соціокультурних програм для дітей у порівняльному українсько-європейському контексті та в обґрунтуванні можливостей адаптації європейських практик до українських реалій.

**Гіпотеза дослідження** полягає у припущенні, що застосування сучасних моделей менеджменту соціокультурних програм, перевірених у країнах ЄС, здатне підвищити ефективність діяльності українських закладів для дітей та сприятиме розвитку соціально-культурного середовища.

**Теоретичне значення** роботи полягає у розвитку наукових підходів до дослідження соціокультурних програм та обґрунтуванні їх значення для соціалізації дітей.

**Практичне значення** роботи полягає у можливості використання отриманих результатів для удосконалення діяльності закладів для дітей, формування ефективних програм культурного розвитку та розробки державної політики у сфері дитячої соціокультурної діяльності.

**Апробація результатів дослідження.** Магістерська робота обговорена і допущена до захисту на засіданні кафедри артменеджменту та інформаційних технологій 17 листопада 2025 року протокол № 6. Окремі аспекти дослідження пройшли апробацію на ІХ Всеукраїнській науковій конференції молодих вчених, аспірантів та магістрантів «Культура і мистецтво: сучасний науковий вимір» (м. Київ, 6 листопада 2025р.).

**Структура роботи.** Магістерське дослідження складається зі вступу, трьох розділів, поділених на підрозділи, висновків, списку використаних джерел (70 позицій), додатків. Загальний обсяг роботи 90 сторінок, основний текст – 79 сторінок.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ПРОГРАМ ДЛЯ ДІТЕЙ

### 1.1. Поняття та сутність соціокультурних програм у сучасному суспільстві

Соціокультурні програми є важливим інструментом розвитку суспільства, оскільки вони формують простір взаємодії між культурою, соціумом та індивідом. У науковій літературі під цим поняттям зазвичай розуміють цілеспрямовані комплекси заходів, спрямовані на задоволення культурних і соціальних потреб певних груп населення. Такі програми не лише відображають поточний стан суспільства, але й виступають каталізатором його подальшого розвитку. Їхня сутність полягає у гармонійному поєднанні культурних практик, виховних впливів, освітніх завдань та соціальної інтеграції.

Таблиця 1.1

Теоретичні основи соціокультурних програм

| Категорія                               | Зміст / Пояснення   | Приклади / Аспекти  |
|---|---|---|
| <b>Сутність соціокультурних програм</b> | Цілеспрямовані комплекси заходів, спрямовані на задоволення культурних і соціальних потреб населення.                                   | Освітні, культурно-виховні, інтеграційні проекти.   |
| <b>Мета програм</b>                     | Формування гармонійної особистості, розвиток культури, соціальна інтеграція.  | Збереження традицій, виховання громадянських цінностей, розвиток творчості.                     |
| <b>Цілі</b>                             | 1) Виховні; 2) Культурні; 3) Соціальні.   | Виховання толерантності, підтримка національної ідентичності, інтеграція маргіналізованих груп. |
| <b>Принципи</b>                         | 1) Системність; 2) Інтеграційність; 3) Інтерактивність; 4) Орієнтація на потреби аудиторії; 5) Баланс між ефективністю та змістовністю. | Реалізація програм у співпраці держави, громадських організацій і громади.                      |
| <b>Структурні елементи програми</b>     | Цілі, завдання, ресурси, виконавці, цільові аудиторії, механізми реалізації.  | Державні культурні програми, програми для дітей і молоді.                                       |
| <b>Функції</b>                          | Виховна, культурна, соціальна, інтеграційна, комунікаційна.   | Поширення знань, розвиток критичного мислення, формування культурної пам'яті.                   |

| <b>Категорія</b>             | <b>Зміст / Пояснення</b>  | <b>Приклади / Аспекти</b>                                       |
|------------------------------|---|---|
| <b>Теоретичні основи</b>     | Базуються на гуманістичних, культурологічних, соціологічних концепціях ХХ–ХХІ ст.               | Концепції соціальної солідарності, культурної інклюзії.         |
| <b>Комунікаційний аспект</b> | Програми функціонують через обмін смислами, культурні практики та формування громадської думки. | Використання ЗМІ, соціальних мереж, інтерактивних платформ.     |
| <b>Соціальний капітал</b>    | Формування нових соціальних зв'язків, підвищення рівня довіри, розширення можливостей громади.  | Волонтерські та освітні ініціативи.                             |
| <b>Участь аудиторії</b>      | Інтерактивні моделі підкреслюють активну участь самих учасників у реалізації програм.           | Спільні культурні проекти, форуми, молодіжні хаби.              |
| <b>Критерії ефективності</b> | Рівень залученості, досягнення цілей, розвиток компетенцій, задоволеність учасників.            | Анкетування, соціологічні дослідження, моніторинг результатів.  |
| <b>Фінансування</b>          | Державний бюджет, міжнародні фонди, державно-приватне партнерство.                              | Грантові програми ЄС, партнерські культурні проекти.            |
| <b>Інновації</b>             | Використання цифрових технологій, онлайн-платформ, інтерактивних форматів.                      | Віртуальні музеї, онлайн-курси, гейміфікація.                   |
| <b>Ризики</b>                | Формалізм, комерціалізація, зниження суспільної значущості.                                     | Формальні «галочкові» проекти, втрата культурної автентичності. |
| <b>Загальне значення</b>     | Інструмент суспільного розвитку, що поєднує культуру, освіту та соціальну інтеграцію.           | Гармонійний розвиток громади, адаптація до сучасних викликів.   |

Перш за все, соціокультурні програми базуються на ідеї, що культура є не тільки сферою мистецтва чи духовного життя, а й універсальною системою смислів, що формує суспільну свідомість. У цьому контексті вони спрямовані на підтримку традицій, розвиток нових форм комунікації, виховання громадянських цінностей. Програми виконують інтеграційну функцію, оскільки дозволяють поєднати культурні і соціальні процеси в єдине поле суспільної діяльності.

Значну роль у становленні теоретичних основ соціокультурних програм відіграли гуманістичні та культурологічні концепції ХХ століття. Вони підкреслювали важливість культури як фактора, що формує особистість і визначає її життєву позицію. Водночас соціологічні теорії розглядали соціокультурні програми як інструмент мобілізації соціальних ресурсів і канал

впливу на соціальну поведінку індивідів. Поєднання цих підходів створило підґрунтя для сучасного розуміння даного феномена [62].

У межах теорій соціального розвитку соціокультурні програми розглядаються як засіб подолання соціальних нерівностей та інтеграції маргіналізованих груп. Зокрема, через такі програми здійснюється підтримка дітей і молоді, людей з обмеженими можливостями, внутрішньо переміщених осіб. Теоретичне обґрунтування цього підходу спирається на концепції соціальної солідарності та культурної інклюзії, які набувають особливого значення у сучасних кризових умовах.

Важливим аспектом у дослідженні соціокультурних програм є розгляд їхньої структурної організації. Теоретично вони описуються як системи, що включають цілі, завдання, ресурси, виконавців, цільові аудиторії та механізми реалізації. Ця системність відрізняє їх від поодиноких культурних чи освітніх заходів. Таким чином, соціокультурна програма виступає як стратегічна модель культурної діяльності, що має чітко окреслений зміст і спрямованість.

Окремої уваги потребує питання цілей соціокультурних програм. У науковому дискурсі їх поділяють на три основні групи: виховні, культурні та соціальні. Виховні цілі пов'язані з формуванням моральних цінностей та громадянських якостей. Культурні – з підтримкою національної ідентичності та творчої самореалізації. Соціальні – з інтеграцією особистості у спільноту та розвитком соціальної активності. Всі ці цілі взаємопов'язані й забезпечують комплексний характер програм [60].

Теоретичні основи соціокультурних програм тісно пов'язані з поняттям соціальної комунікації. Саме через комунікацію відбувається обмін смислами, поширення культурних практик та формування суспільної думки. Тому комунікаційний аспект є базовим для успішної реалізації програм, а вивчення його закономірностей становить окремий напрям наукових досліджень.

Крім того, соціокультурні програми слід розглядати у зв'язку з концепцією соціального капіталу. Учасники таких програм здобувають нові знання, навички, формують мережі соціальних контактів, що зміцнює суспільні зв'язки та

підвищує рівень довіри в соціумі. У цьому контексті програми виступають не лише як культурні заходи, а як механізм нарощування потенціалу суспільства.

Теоретики також наголошують на виховному потенціалі соціокультурних програм. Вони формують у дітей і молоді почуття відповідальності, розвивають здатність до критичного мислення, виховують толерантність і повагу до різноманіття. Таким чином, вони виконують важливу роль у підготовці нових поколінь до життя в демократичному суспільстві, заснованому на цінностях прав людини та культурного різноманіття [53].

Серед сучасних теоретичних підходів до соціокультурних програм значне місце посідає інтерактивна модель, що акцентує увагу на активній участі самих учасників у процесі їхньої реалізації. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність програм, оскільки робить їх більш наближеними до реальних потреб суспільства. Він також сприяє розвитку громадянської активності й формуванню культури співучасті.

Важливим елементом теоретичного осмислення є визначення критеріїв ефективності соціокультурних програм. У наукових працях пропонується оцінювати їх за такими показниками, як рівень залученості цільової аудиторії, ступінь досягнення поставлених цілей, вплив на розвиток соціальних компетенцій, рівень задоволеності учасників. Такий підхід дозволяє розглядати програми не лише як процес, але і як результат.

Теоретичний аналіз також охоплює проблему фінансування соціокультурних програм. Вони можуть реалізовуватися як за рахунок державного бюджету, так і на основі партнерства з громадськими організаціями, міжнародними фондами, бізнесом. Це визначає потребу у вивченні моделей державно-приватного партнерства в соціокультурній сфері, що стає важливим напрямом наукових досліджень.

Не менш значущим є питання інновацій у соціокультурних програмах. Теорія підкреслює важливість упровадження нових технологій, зокрема цифрових платформ, віртуальних культурних просторів, інтерактивних форматів

взаємодії. Це відкриває можливості для ширшого охоплення аудиторії та більш гнучкої адаптації програм до сучасних викликів.

Водночас, у наукових дослідженнях наголошується на ризиках, що супроводжують розвиток соціокультурних програм. Зокрема, йдеться про небезпеку формалізму, коли програми втрачають свій реальний зміст і перетворюються на звітні проекти. Також існує ризик комерціалізації культурної діяльності, що може знизити її суспільну значущість. Теоретичні підходи закликають до балансу між ефективністю, змістовністю та суспільною користю програм [14].

Загалом, теоретичні основи соціокультурних програм відображають багатовимірний характер цього феномена. Вони інтегрують культурологічні, соціологічні, педагогічні та комунікаційні підходи, створюючи комплексну наукову базу для їхнього вивчення й практичної реалізації. У цьому контексті соціокультурні програми постають як динамічний інструмент суспільного розвитку, здатний адаптуватися до викликів сучасності та відповідати потребам різних соціальних груп.

У сучасному суспільстві соціокультурні програми відіграють особливо важливу роль, оскільки вони є своєрідним містком між культурною спадщиною та потребами нових поколінь. Динамічні процеси глобалізації, цифровізації та соціальних змін вимагають нових підходів до організації культурної діяльності. Соціокультурні програми стають формою адаптації суспільства до цих викликів, оскільки вони спрямовані на формування цінностей, зміцнення соціальної єдності та розвиток творчого потенціалу громадян.

Однією з провідних ознак сучасності є стрімкий розвиток інформаційних технологій, що змінює способи комунікації між людьми. Соціокультурні програми в цьому контексті повинні враховувати нові медіа-реалії: використання онлайн-платформ, соціальних мереж, цифрових культурних продуктів. Завдяки цьому культурна діяльність перестає бути локальною, а натомість отримує глобальний масштаб, що дозволяє інтегрувати локальні практики у світовий культурний простір.

Соціокультурні програми в умовах сучасного розвитку набувають значення не лише як форма культурної роботи, але й як механізм соціальної інтеграції. У багатьох країнах вони виконують функцію подолання соціальної ізоляції та маргіналізації, допомагають залучити різні соціальні групи до активного суспільного життя. Це особливо важливо для дітей, молоді, людей похилого віку, осіб з інвалідністю та мігрантів, які потребують додаткових можливостей для соціалізації [47].

Однією з ключових проблем сучасності є зростання соціальної нерівності та поляризація суспільства. Соціокультурні програми можуть відігравати роль інструмента соціальної рівноваги, оскільки вони відкривають доступ до культурних благ широким верствам населення. Реалізація освітніх, культурних і мистецьких проєктів на безоплатній або доступній основі дозволяє забезпечити культурну участь усіх членів суспільства, незалежно від їхнього матеріального становища.

Важливою характеристикою сучасних соціокультурних програм є їх міждисциплінарність. Вони поєднують у собі елементи педагогіки, соціології, культурології, менеджменту та навіть психології. Такий підхід забезпечує цілісність у реалізації програм, коли культурна діяльність стає не лише способом передачі знань, а й інструментом формування особистісних якостей, громадянської відповідальності та міжкультурного діалогу.

У сучасному суспільному розвитку особливе значення набуває інноваційність соціокультурних програм. Використання інтерактивних технологій, віртуальної та доповненої реальності, гейміфікації та нових форматів мистецької діяльності робить програми більш привабливими та ефективними для молодіжної аудиторії. Це не лише сприяє залученню нових учасників, але й формує нову модель культурного споживання, де акцент робиться на співтворчість і партнерську взаємодію.

Питання збереження культурної ідентичності в умовах глобалізації також знаходить своє вирішення через соціокультурні програми. Вони допомагають зберігати та популяризувати національні традиції, фольклор, мистецтво,

інтегруючи їх у сучасні форми культурної діяльності. Такий підхід забезпечує спадкоємність культурного розвитку та зміцнює національну самосвідомість, що особливо актуально в умовах зростання міжкультурних контактів [4].

Соціокультурні програми стають важливим засобом формування критичного мислення, соціальної активності та громадянської позиції молоді. Участь у таких програмах сприяє не лише розвитку творчих здібностей, а й вихованню відповідальності, толерантності та поваги до прав людини. Таким чином, вони виконують ще й політичну функцію, оскільки формують активне громадянське суспільство.

Одним із сучасних викликів є необхідність адаптації соціокультурних програм до потреб різних аудиторій. Програми для дітей суттєво відрізняються від проєктів для молоді чи людей старшого віку. Успішні практики передбачають розробку гнучких моделей, що враховують інтереси, рівень підготовки та культурний досвід учасників. Це дозволяє підвищити ефективність програм і зробити їх по-справжньому інклюзивними.

У сучасному суспільному розвитку підвищується роль партнерських відносин у реалізації соціокультурних програм. Держава, бізнес, громадські організації та освітні установи дедалі частіше об'єднують зусилля для реалізації спільних проєктів. Така співпраця дозволяє розширювати масштаби програм, забезпечувати їх фінансову стійкість та збільшувати вплив на соціум [8].

Важливим аспектом ефективності соціокультурних програм є система їхнього оцінювання. Сучасні практики передбачають застосування соціологічних опитувань, моніторингових інструментів, кількісних і якісних показників. Це дозволяє визначити реальний рівень впливу програм на розвиток суспільства, коригувати їхні завдання та адаптувати до нових викликів.

Разом із тим, реалізація соціокультурних програм у сучасних умовах пов'язана з певними ризиками. Серед них – формалізм у підходах, комерціалізація культурної діяльності, недостатнє фінансування та нерівномірність розвитку регіонів. Подолання цих проблем потребує створення

системи стратегічного планування та забезпечення стабільної підтримки на державному й місцевому рівнях.

Соціокультурні програми також мають велике значення в контексті міжкультурного діалогу та інтеграції України до європейського простору. Вони відкривають можливості для участі у міжнародних проектах, обміну досвідом, впровадження кращих практик з інших країн. Це сприяє формуванню позитивного іміджу держави та зміцнює її культурну дипломатію.

Перспективи розвитку соціокультурних програм у сучасному суспільстві пов'язані з подальшим розширенням цифрових форматів, більшою інтеграцією громадян у процеси культуротворення та зростанням ролі громадських ініціатив. Очікується, що майбутнє таких програм буде тісно пов'язане з ідеями сталого розвитку, інклюзії та креативної економіки [10].

Отже, соціокультурні програми в умовах сучасного суспільного розвитку є не лише інструментом культурної роботи, а й потужним чинником соціальних змін. Вони забезпечують культурну єдність, виховують громадянську свідомість, сприяють соціальній інтеграції та збереженню національної ідентичності. Їхній розвиток і вдосконалення мають стратегічне значення для майбутнього будь-якої країни, оскільки саме через культуру та соціальну взаємодію формується гармонійне та стабільне суспільство.

## **1.2. Специфіка соціокультурної діяльності закладів для дітей**

Соціокультурна діяльність закладів для дітей у сучасному суспільстві постає як комплексна сфера, що поєднує виховні, освітні, культурні та дозвілєві практики, спрямовані на формування гармонійної особистості. Вона базується на поєднанні педагогічних та культурологічних підходів, що дозволяють враховувати як освітні завдання, так і культурні потреби дитини. Заклади для дітей, зокрема школи, позашкільні установи, культурно-мистецькі центри, мають важливу місію – забезпечувати можливості для розвитку особистісного потенціалу через культуру, мистецтво, творчість і соціальну активність.

Теоретичні засади соціокультурної діяльності спираються на гуманістичну парадигму виховання, що акцентує увагу на цінності особистості та її праві на самовираження. У наукових дослідженнях ця діяльність визначається як інтегративна сфера, яка поєднує освітні та культурні процеси для досягнення гармонійного розвитку дітей. Таким чином, соціокультурна діяльність виходить за межі класичного навчання, оскільки спрямована не лише на здобуття знань, а й на формування ціннісних орієнтацій, комунікативних навичок, соціальної компетентності.

Методологічною основою соціокультурної діяльності є системний підхід, що дозволяє розглядати дитину як активного учасника взаємодії у культурному середовищі. Застосування системного підходу передбачає врахування цілісності розвитку особистості та впливу зовнішніх соціокультурних факторів. Це означає, що заклади повинні формувати такі умови, у яких дитина здобуває не лише знання, а й соціальний досвід, необхідний для успішної інтеграції у суспільство.

Одним із ключових методологічних принципів є принцип культуровідповідності, який полягає у врахуванні національних традицій, культурної спадщини та сучасних цінностей при організації соціокультурних програм. В українському контексті цей принцип набуває особливого значення, адже соціокультурна діяльність має стати чинником формування національної ідентичності, виховання патріотизму та шанобливого ставлення до культурного різноманіття [40].

Важливе місце у теоретико-методологічних засадах посідає діяльнісний підхід, який акцентує увагу на тому, що розвиток дитини відбувається через активну участь у творчих, пізнавальних і соціально значущих видах діяльності. Соціокультурні програми повинні забезпечувати можливості для самореалізації дітей у сфері мистецтва, спорту, технічної творчості чи волонтерських проєктів, що сприяє розвитку не лише індивідуальних здібностей, а й колективної взаємодії.

Методологічні засади соціокультурної діяльності також включають особистісно орієнтований підхід, що враховує унікальні потреби, інтереси та

здібності кожної дитини. Це означає, що у закладах слід застосовувати гнучкі форми організації діяльності – від індивідуальних занять і консультацій до колективних програм і фестивалів. Особистісна орієнтація дозволяє створювати умови для максимальної реалізації потенціалу кожної дитини [9].

У науковому дискурсі соціокультурна діяльність тісно пов'язана з поняттям соціалізації. Вона забезпечує інтеграцію дітей у суспільство через засвоєння соціальних норм, цінностей та моделей поведінки. Заклади для дітей виступають посередниками між особистістю та соціумом, допомагаючи дитині оволодіти соціальними ролями і навчитися взаємодіяти в різних соціальних ситуаціях.

Теоретичне підґрунтя соціокультурної діяльності передбачає міждисциплінарність, адже вона базується на досягненнях педагогіки, соціології, культурології, психології та менеджменту. Такий підхід дозволяє створювати цілісні моделі діяльності, які одночасно враховують освітній, виховний, культурний і комунікативний аспекти. Це забезпечує комплексність у вирішенні завдань розвитку дітей [1].

Одним із методологічних орієнтирів є принцип інноваційності, що підкреслює важливість упровадження нових форм і методів роботи у сфері соціокультурної діяльності. Використання цифрових технологій, інтерактивних платформ, віртуальних музеїв і творчих лабораторій дає змогу зробити культурні практики більш доступними та цікавими для дітей [11].

Соціокультурна діяльність закладів для дітей має також функцію формування громадянської позиції. Через участь у культурних та соціальних проєктах діти отримують можливість усвідомлювати себе активними членами суспільства, відчувати відповідальність за спільноту та долучатися до процесів громадянського розвитку. Це підсилює демократичний характер виховання та сприяє становленню громадянського суспільства.

У методологічному плані важливо виділити принцип інтегративності, що передбачає поєднання різних видів діяльності – освітньої, мистецької, спортивної, громадської – у єдину програму. Це створює умови для гармонійного

розвитку дитини та сприяє уникненню вузької спеціалізації на ранніх етапах, відкриваючи широкий спектр можливостей для самопізнання.

Соціокультурна діяльність закладів для дітей у теоретичному аспекті виконує ще одну важливу функцію – функцію підтримки та розвитку креативності. Дитина як природно творча особистість потребує середовища, яке сприяє самовираженню. Методологія діяльності передбачає створення таких умов, де ініціатива дитини не лише підтримується, а й заохочується.

Особливе значення у теоретичних засадах соціокультурної діяльності має комунікативний аспект. Соціокультурні програми виступають простором для формування навичок спілкування, командної роботи, міжособистісного порозуміння. Це важливо для розвитку емоційного інтелекту, що у сучасному суспільстві стає не менш значущим, ніж академічні знання.

Соціокультурна діяльність у закладах для дітей не може розглядатися поза контекстом глобалізаційних процесів. Теоретичні засади передбачають відкритість до культурного діалогу, толерантність і врахування багатокультурного середовища. Це особливо важливо для формування у дітей здатності адаптуватися до сучасного світу, що швидко змінюється [12].

Таким чином, теоретико-методологічні засади соціокультурної діяльності закладів для дітей є багатограничними та інтегративними. Вони включають системний, діяльнісний, особистісно орієнтований та культуровідповідний підходи, що забезпечують цілісний розвиток особистості дитини. Соціокультурна діяльність не лише задовольняє потреби дітей у творчості та пізнанні, а й формує їх як активних, соціально відповідальних громадян.

Практичні аспекти соціокультурної діяльності дитячих закладів визначаються насамперед їхньою роллю у створенні сприятливого середовища для розвитку дитини. Заклади не обмежуються лише навчальною функцією, вони виконують завдання культурного виховання, забезпечуючи дітям можливості для самореалізації та соціалізації. Практика показує, що такі заклади стають центрами інтеграції різних форм культурного життя – від освітніх програм до дозвіллевих заходів.

Одним із ключових практичних аспектів є організація дозвілля дітей. Це не просто проведення вільного часу, а цілеспрямований процес, спрямований на розвиток інтересів, здібностей та творчого потенціалу. Дитячі заклади активно впроваджують гурткову діяльність, театральні студії, художні й музичні школи, спортивні секції, що створює багатий спектр можливостей для самовираження дитини [14].

Важливою практичною складовою є використання інтерактивних методів роботи. Дитина краще засвоює матеріал і проявляє себе в умовах діалогу, ігор, проєктної діяльності. Тому дитячі заклади все частіше застосовують методи тренінгів, майстер-класів, інтерактивних вистав та квестів, які підсилюють інтерес до культурних практик і формують активну позицію дитини.

Суттєве значення має співпраця дитячих закладів із батьками, адже соціокультурна діяльність не може бути ефективною без родинної підтримки. У практичній площині це реалізується через спільні культурні заходи, сімейні свята, конкурси, виставки та фестивалі. Такий підхід створює атмосферу єдності сім'ї та закладу, що сприяє більшій включеності дітей у культурний процес.

Практичні аспекти соціокультурної діяльності включають також роботу з дітьми з особливими освітніми потребами. Сучасні заклади все активніше впроваджують інклюзивні програми, які враховують різні рівні розвитку та здібностей дітей. Це передбачає адаптацію культурних заходів, спеціальні програми арт-терапії, музикотерапії та ігротерапії, що допомагають долати бар'єри соціальної ізоляції.

Важливим практичним напрямом є збереження та популяризація культурної спадщини. Дитячі заклади організують тематичні дні, виставки, фольклорні свята, які сприяють ознайомленню дітей із традиціями та історією свого народу. Це забезпечує формування національної ідентичності та виховання поваги до культурного різноманіття [55].

Значну увагу приділяють проєктній діяльності як формі соціокультурної практики. Участь у проєктах дозволяє дітям вчитися планувати, працювати в команді, розподіляти обов'язки та досягати спільних результатів. Наприклад,

створення шкільного музею, організація благодійних акцій чи культурних фестивалів формують у дітей почуття відповідальності та навички громадянської активності.

Одним із аспектів практичної діяльності є використання сучасних технологій. У закладах впроваджуються мультимедійні засоби, інтерактивні дошки, віртуальні музеї, що робить культурний контент більш доступним і привабливим. Особливо важливим є залучення дітей до цифрових мистецьких практик – анімації, фотографії, відеотворчості, які відповідають сучасним інтересам.

Соціокультурна діяльність передбачає виховання толерантності та поваги до інших культур. У практичній роботі закладів це реалізується через проведення днів культур різних народів, організацію міжнародних дитячих фестивалів, знайомство з іноземними традиціями та мовами. Такий підхід формує у дітей відкритість до міжкультурного діалогу [5].

Практичні аспекти включають виховання екологічної культури. Заклади організують акції з озеленення, екофестивалі, майстер-класи з переробки матеріалів, що виховує у дітей свідоме ставлення до навколишнього середовища. Поєднання культури та екології створює нові можливості для формування відповідальної громадянської позиції.

Значною практичною формою соціокультурної діяльності є організація літніх таборів та позашкільних програм. Вони сприяють розвитку соціальних навичок, комунікації та командної роботи. У таких умовах діти мають змогу не лише відпочивати, але й навчатися через гру, творчість і колективну взаємодію.

Важливим аспектом є робота з місцевою громадою. Дитячі заклади активно залучають дітей до участі у міських і селищних культурних заходах – ярмарках, концертах, конкурсах. Це сприяє інтеграції дітей у соціокультурний простір громади та формуванню у них відчуття належності до спільноти.

Практика соціокультурної діяльності включає й формування лідерських якостей. Заклади впроваджують дитячі самоврядування, організують шкільні парламентські вибори, створюють дитячі ради. Це дає змогу дітям відчути

відповідальність за прийняття рішень і розвивати навички управління та комунікації.

Суттєве місце займає розвиток партнерських відносин із міжнародними організаціями та культурними фондами. Завдяки грантовим програмам і обмінам діти мають можливість долучатися до міжнародних культурних проєктів. Це не лише розширює їхній світогляд, а й підвищує якість соціокультурної діяльності самих закладів.

Таким чином, практичні аспекти специфіки соціокультурної діяльності дитячих закладів виявляються у різноманітних напрямках – від організації дозвілля та культурної творчості до інклюзивних програм, цифрових технологій і міжнародних партнерств. Вони формують комплексне середовище для розвитку дітей як особистостей і як активних членів суспільства. Соціокультурна діяльність у практичному вимірі виступає ефективним механізмом виховання покоління, здатного до творчості, відповідальності та суспільної активності.

### **1.3. Теоретичні підходи та моделі менеджменту у сфері соціокультурних програм**

Теоретичні підходи менеджменту у сфері соціокультурних програм формують багатогранну систему знань і практичних інструментів, які допомагають організувати та ефективно реалізовувати культурні й соціальні ініціативи. На відміну від менеджменту у сфері бізнесу чи виробництва, де головним критерієм успішності є економічний результат, у соціокультурній площині визначальним виступає суспільна цінність програм, їхній вплив на духовний розвиток особистості, збереження і трансляцію культурних цінностей, виховання молодого покоління та зміцнення соціальної згуртованості. Це вимагає від управлінців застосування не лише класичних теорій організації, планування та контролю, але й більш гнучких моделей, здатних врахувати

різноманітність соціального середовища, психологічні аспекти людської поведінки та швидкі трансформації сучасного суспільства.

Таблиця 1.2

Теоретичні підходи менеджменту у сфері соціокультурних програм

| <b>Теоретичний підхід</b> | <b>Основна ідея</b>   | <b>Застосування у соціокультурних програмах</b>   |
|---------------------------|---|---|
| Класичний                 | Структурованість, дисципліна, раціональний розподіл функцій, ієрархія та контроль           | Планування заходів, створення графіків, визначення відповідальних осіб, організаційна чіткість при збереженні творчої гнучкості |
| Системний                 | Організація як відкрита система, взаємодія з оточенням                                      | Врахування соціально-економічних умов, державної політики, культурних традицій і потреб аудиторії, стратегічний аналіз          |
| Процесний                 | Управління як безперервний процес із функцій планування, організації, мотивації та контролю | Систематична реалізація заходів, аналіз результатів, мотивація учасників, оцінка якості та соціального впливу                   |
| Ситуаційний               | Індивідуальний підхід до кожної конкретної ситуації   | Адаптація програм під різні аудиторії, соціальні умови, культурний контекст та зовнішні обставини                               |
| Біхевіористичний          | Вивчення поведінки та мотивацій людей   | Формування програм з урахуванням потреб, очікувань та залучення учасників, створення стимулюючого середовища                    |
| Інноваційний              | Впровадження нових ідей, технологій та методів роботи                                       | Онлайн-платформи, інтерактивні виставки, цифрові комунікації, співпраця з різними секторами                                     |
| Проектний                 | Програма як окремий проект із цілями, термінами та бюджетом                                 | Чітка структура заходів, контроль результатів, залучення донорського фінансування   |
| Стратегічний              | Довгострокове бачення розвитку  | Розробка загальної стратегії, забезпечення тяглості програм, передбачення соціальних та культурних трендів                      |
| Культурологічний          | Орієнтація на культурні цінності та традиції  | Збереження спадщини, трансляція духовних надбань, формування національної ідентичності  |
| Гуманістичний             | Пріоритет розвитку особистості та творчого потенціалу                                       | Створення умов для самовираження, залучення різних груп, формування взаємоповаги та толерантності                               |
| Комунікативний            | Значення ефективної комунікації   | Налагодження діалогу з учасниками, партнерами, громадськістю; використання офлайн та онлайн каналів                             |

| <b>Теоретичний підхід</b> | <b>Основна ідея</b>                                  | <b>Застосування у соціокультурних програмах</b>   |
|---------------------------|--|---|
| Інституційний             | Взаємодія організаційних структур                    | Співпраця державних, освітніх, громадських організацій і бізнесу, створення партнерських мереж                |
| Компетентнісний           | Ключова роль знань, навичок та компетенцій менеджера | Поєднання управлінських інструментів з культурологічними знаннями, комунікаційними та адаптивними навичками   |
| Соціально-орієнтований    | Орієнтація на потреби громади та суспільства         | Урахування соціальних потреб, залучення громадськості, формування суспільного позитивного впливу              |
| Інтерактивний             | Акцент на взаємодії та залученні                     | Використання інтерактивних форматів, участь дітей, молоді та громади у прийнятті рішень та реалізації програм |

Класичний підхід до менеджменту, сформований у працях Фредеріка Тейлора та Анрі Файоля, справив значний вплив і на розвиток управління у сфері культури. Цей підхід наголошує на важливості структурованості, дисципліни, раціонального розподілу функцій, ієрархії та контролю. У сфері соціокультурних програм він виявляється через детальне планування заходів, створення календарних графіків, визначення відповідальних осіб та впорядкування ресурсів. Проте, на відміну від виробничих процесів, де головна мета – підвищення продуктивності, у культурній сфері важливо поєднувати організаційну чіткість із творчою гнучкістю. Саме ця подвійність робить класичний підхід ефективним, але обмеженим, адже він не завжди враховує динамічні зміни суспільних потреб і культурних процесів.

Системний підхід дозволяє глибше осмислити соціокультурні програми, розглядаючи їх як цілісні утворення, що функціонують у складному середовищі. Він виходить з ідеї, що будь-яка організація є відкритою системою, яка взаємодіє з оточенням. Для соціокультурних програм це означає врахування не лише внутрішньої структури й ресурсів, але й соціально-економічних умов, державної політики, культурних традицій, потреб цільових аудиторій та впливу зовнішніх інформаційних потоків. Системний підхід допомагає побачити взаємозалежність між усіма елементами – від ідейних засад програми до конкретних результатів її

реалізації, що робить його незамінним інструментом для стратегічного аналізу та прогнозування [57].

Процесний підхід концентрується на тому, що управління є безперервним процесом, що складається з певних функцій: планування, організації, мотивації та контролю. Для соціокультурної сфери це означає систематичне здійснення низки дій: від розробки концепції програми й визначення цілей до практичної реалізації, аналізу результатів і внесення корективів. Особливої ваги тут набуває мотивація учасників, адже культурні ініціативи часто ґрунтуються на добровільній участі, ентузіазмі, бажанні долучитися до спільної справи. Контроль у такому контексті також не зводиться лише до перевірки виконання завдань, а включає оцінку якості, відповідності заходів суспільним потребам і рівня задоволення цільових груп.

Ситуаційний підхід акцентує на тому, що універсальних рішень у сфері управління не існує, а кожна конкретна ситуація вимагає індивідуального підходу. У соціокультурних програмах це особливо важливо, адже аудиторії відрізняються за віком, соціальним статусом, культурним досвідом, а громади – за традиціями й рівнем розвитку інфраструктури. Те, що є ефективним у великому місті, може бути зовсім неактуальним для невеликого села. Менеджер має вміти адаптувати програми під конкретні умови, враховувати потреби дітей, молоді чи інших соціальних груп, а також змінювати підходи залежно від зовнішніх обставин, таких як політична ситуація чи соціальні виклики [50].

Біхевіористичний підхід у менеджменті, заснований на вивченні людської поведінки, також знайшов застосування у соціокультурній сфері. Він ґрунтується на розумінні мотивацій, потреб та очікувань людей, а отже, допомагає краще формувати програми, які здатні зацікавити та залучити широку аудиторію. У культурних проектах важливим є створення середовища, що стимулює творчу активність, формує відчуття значущості та дозволяє учасникам реалізовувати власні ідеї. Таким чином, біхевіористичний підхід робить акцент не лише на організації процесу, а й на психологічному комфорті та задоволенні учасників, що значно підвищує ефективність програм.

Інноваційний підхід у менеджменті соціокультурних програм передбачає постійне впровадження нових ідей, технологій та методів роботи. Сьогодні він особливо актуальний у зв'язку з розвитком цифрових комунікацій, соціальних мереж і віртуальних платформ. Соціокультурні програми дедалі частіше реалізуються у форматі онлайн-конференцій, інтерактивних виставок, мультимедійних фестивалів чи освітніх платформ, що дозволяє охопити ширшу аудиторію. Водночас інноваційний підхід стимулює до пошуку нових форм співпраці між різними секторами – державними, громадськими, бізнесовими структурами, що розширює можливості для розвитку культурних ініціатив.

Проектний підхід став чи не найпоширенішим у сучасному менеджменті соціокультурних програм. Він ґрунтується на тому, що кожна програма має розглядатися як окремий проєкт із чітко визначеними цілями, термінами, бюджетом та очікуваними результатами. Завдяки цьому підходу можна контролювати ефективність діяльності, вимірювати показники успішності та здійснювати оцінку соціального впливу. Проектний підхід також відкриває можливості для залучення фінансування, оскільки більшість міжнародних і національних донорських організацій підтримують саме проєктно структуровані культурні ініціативи.

Стратегічний підхід у менеджменті орієнтує на довгострокове бачення розвитку соціокультурної сфери. Це не лише планування окремих заходів, а й розробка загальної стратегії, яка враховує місію організації, потреби громади та перспективи суспільного розвитку. Стратегічне планування дозволяє формувати сталі культурні практики, забезпечувати тяглість програм і їхній розвиток у майбутньому. Завдяки цьому підходу соціокультурні заклади можуть не лише реагувати на актуальні виклики, а й випереджати їх, формуючи нові соціальні та культурні тенденції [37].

Культурологічний підхід виходить із того, що культура є визначальним чинником у розвитку суспільства, і будь-які соціокультурні програми мають розглядатися через призму культурних цінностей, символів та традицій. У такому контексті менеджмент набуває значення інструменту для збереження

культурної спадщини, трансляції духовних надбань і формування національної ідентичності. Менеджери, які працюють у цій сфері, повинні враховувати культурний контекст, особливості ментальності та символічні аспекти, щоб їхні програми мали глибокий і тривалий вплив.

Гуманістичний підхід наголошує на пріоритеті розвитку особистості, її творчого потенціалу та можливостей для самореалізації. У соціокультурних програмах він проявляється у створенні сприятливих умов для участі людей різного віку, соціальних груп і культурних спільнот у творчій діяльності. Метою є не лише організація заходів, а й формування атмосфери, що сприяє самовираженню, взаємоповазі, толерантності та міжкультурному діалогу. У такому підході менеджер виступає більше як фасилітатор, наставник, координатор, ніж як суворий керівник.

Комунікативний підхід підкреслює важливість інформаційних потоків та ефективної комунікації в управлінні соціокультурними програмами. Будь-яка програма буде успішною лише за умови налагодженого діалогу між організаторами, учасниками, партнерами та ширшою громадськістю. Це передбачає використання різних каналів комунікації – від особистих зустрічей до соціальних мереж, інтерактивних платформ і публічних заходів. Якість комунікації значною мірою визначає рівень довіри до організації та залучення цільових груп [19].

Інституційний підхід дозволяє розглядати соціокультурні програми не ізольовано, а в контексті взаємодії різних організаційних структур – державних інституцій, освітніх закладів, громадських організацій, міжнародних фондів та бізнесу. Цей підхід акцентує увагу на необхідності узгодження інтересів, створення партнерських мереж і розподілу відповідальності між різними суб'єктами. Він допомагає побачити, що успіх культурної програми залежить не лише від внутрішніх ресурсів, а й від того, наскільки ефективно вона інтегрована у загальне інституційне середовище.

Компетентнісний підхід у менеджменті наголошує на ключовій ролі професійних навичок, знань і компетентностей менеджерів. У сфері

соціокультурних програм це особливо актуально, адже управлінці мають не тільки володіти класичними управлінськими інструментами, а й мати глибокі культурологічні знання, комунікативні навички, уміння працювати з різними соціальними групами та адаптуватися до швидких змін у суспільстві. Високий рівень компетентності менеджера є запорукою того, що програма буде не лише організована, а й наповнена змістом, який відповідає потребам часу [44].

Отже, теоретичні підходи до менеджменту у сфері соціокультурних програм становлять широку палітру концепцій – від класичних до інноваційних, від орієнтованих на організаційні процеси до тих, що зосереджуються на культурних і гуманістичних цінностях. Їхнє поєднання дозволяє створювати гнучкі, ефективні й водночас ціннісно зорієнтовані програми, які не тільки організують дозвілля чи культурні заходи, а й сприяють розвитку особистості, формуванню громадянської свідомості, збереженню національної ідентичності та інтеграції суспільства. У сучасних умовах саме синтез різних підходів забезпечує комплексне розуміння й ефективне управління соціокультурними процесами.

Моделі менеджменту у сфері соціокультурних програм являють собою систематизовані підходи до організації, планування та реалізації культурних та соціальних ініціатив, спрямованих на розвиток особистості, громади та суспільства загалом. Вони дозволяють менеджерам закладів для дітей та культурних установ ефективно координувати ресурси, забезпечувати залучення аудиторії, а також вимірювати результати діяльності. Основне завдання таких моделей полягає у забезпеченні балансу між організаційною структурою, культурним змістом програм і потребами учасників, що робить їх універсальними інструментами для розвитку соціокультурної сфери (рис 1.1).



Рис. 1.1. Моделі менеджменту у сфері соціокультурних програм

Джерело: розроблено автором

Перша модель – класична модель менеджменту – базується на принципах організації, структурованості та чіткої ієрархії. Вона передбачає детальне планування діяльності закладів, визначення ролей та відповідальностей, а також контроль виконання запланованих заходів. У контексті соціокультурних програм така модель допомагає забезпечити дисципліну і організованість, що особливо важливо для великих дитячих закладів, де одночасно реалізуються численні проєкти та заходи. Незважаючи на свою ефективність у плануванні та контролі, класична модель потребує доповнення більш гнучкими підходами для забезпечення творчої діяльності та адаптації до змінних умов.

Друга модель – системна модель менеджменту, яка розглядає заклад і його програми як відкриту систему, що взаємодіє з оточенням. Ця модель акцентує увагу на взаємозалежності внутрішніх процесів, ресурсів, персоналу та зовнішніх факторів, таких як потреби громади, державна політика, культурні традиції та економічні умови. У соціокультурних програмах системна модель

дозволяє комплексно оцінювати ефективність заходів, прогнозувати їхній вплив на цільові групи та здійснювати стратегічне планування розвитку закладу [44].

Третя модель – проєктно-цільова модель, яка орієнтується на реалізацію конкретних програм як окремих проєктів із визначеними цілями, термінами та ресурсами. Ключовим елементом цієї моделі є чітке формулювання завдань, планування бюджету та визначення очікуваних результатів. Для соціокультурних програм ця модель дозволяє ефективно оцінювати вплив заходів, залучати зовнішнє фінансування, а також підвищувати прозорість та підзвітність діяльності закладу. Вона особливо актуальна для інноваційних проєктів і міжнародних культурних програм.

Четверта модель – стратегічна модель менеджменту, яка передбачає формування довгострокового бачення розвитку закладу та соціокультурних програм. Вона орієнтована на визначення місії, цінностей, пріоритетних напрямів діяльності та ключових стратегічних цілей. У практичному застосуванні стратегічна модель дозволяє закладам для дітей адаптувати програми до сучасних викликів, забезпечити тяглість культурних практик, а також інтегрувати їх у ширший контекст соціального та культурного розвитку.

П'ята модель – інноваційна модель менеджменту, яка акцентує увагу на впровадженні нових технологій, методів роботи та форм організації соціокультурних програм. Вона особливо актуальна у цифрову епоху, коли онлайн-платформи, інтерактивні ресурси, соціальні мережі та мультимедійні інструменти стають невід'ємною частиною культурної діяльності. Інноваційна модель дозволяє адаптувати програми під потреби сучасних дітей, забезпечувати широку доступність заходів та стимулювати творчість учасників [19].

Шоста модель – компетентнісна модель менеджменту, яка фокусується на розвитку професійних знань, навичок та компетенцій менеджерів соціокультурних програм. Вона передбачає підготовку спеціалістів, здатних поєднувати класичні управлінські інструменти з глибоким розумінням культурологічних аспектів, психології дітей та соціальної динаміки.

Застосування цієї моделі забезпечує високий рівень якості програм, їхню відповідність потребам аудиторії та ефективне використання ресурсів закладу.

Нарешті, сьома модель – гуманістично-орієнтована модель, яка ставить у центрі діяльності особистість учасника програми та його творче самовираження. Вона передбачає створення сприятливого середовища для розвитку талантів, мотивації до участі, формування соціальних навичок та взаємоповаги. У соціокультурних програмах закладів для дітей ця модель допомагає розвивати емоційний інтелект, творчі здібності, формувати відчуття спільноти та соціальної відповідальності, що має довгостроковий позитивний вплив на розвиток молодого покоління та суспільства в цілому [41].

Таким чином, різноманітність моделей менеджменту у сфері соціокультурних програм забезпечує комплексний підхід до організації діяльності закладів для дітей. Кожна з моделей має свої переваги і обмеження, і їхнє поєднання дозволяє ефективно планувати, реалізовувати та оцінювати програми, забезпечуючи одночасно структурність, стратегічність, інноваційність і соціокультурну цінність. Менеджери, які володіють знаннями цих моделей, здатні створювати програми, що відповідають сучасним викликам, інтегрують європейський досвід і водночас зберігають національні культурні традиції.

## **Висновки до розділу 1**

Теоретико-методологічні засади менеджменту соціокультурних програм для дітей ґрунтуються на поєднанні управлінських, педагогічних та культурологічних підходів, що забезпечують цілісність соціалізації та розвитку дитини. У сучасному науковому дискурсі менеджмент у сфері дитячих соціокультурних програм розглядається як процес організації, планування, координації та контролю діяльності закладів, спрямованої на задоволення освітніх, виховних і культурних потреб. Теоретичну основу становлять концепції соціалізації особистості (Е. Еріксон, Ж. Піаже), культурного розвитку (Л.

Виготський), а також підходи сучасного менеджменту, що акцентують увагу на інноваційності та результативності управлінських процесів.

Важливою складовою методології дослідження менеджменту соціокультурних програм є системний підхід, який дозволяє розглядати дитячі заклади як цілісні соціальні організми, що функціонують у взаємодії з освітнім середовищем, культурним простором і суспільством загалом. Це означає, що ефективність управління залежить не лише від внутрішньої організації закладу, але й від впливу зовнішніх факторів – державної політики, нормативно-правового забезпечення, рівня розвитку громади, соціокультурних традицій та міжнародного досвіду. Методологічно значущим також є діяльнісний підхід, що зосереджує увагу на практичних формах реалізації програм і орієнтує на результативність освітньо-культурної роботи.

Менеджмент соціокультурних програм для дітей потребує врахування специфічних вікових та психологічних особливостей цільової аудиторії. Це зумовлює використання гуманістичного та компетентнісного підходів, які передбачають орієнтацію на особистісний розвиток, формування творчих здібностей, комунікативних навичок та громадянської активності. Теоретико-методологічною основою у цьому контексті виступають також концепції культурної анімації, креативної педагогіки та соціальної педагогіки, які акцентують увагу на активній участі дітей у створенні та реалізації програм, а не лише на їх пасивному сприйнятті.

Методологічні підходи до дослідження менеджменту у сфері дитячих соціокультурних програм включають також порівняльний аналіз, що дозволяє зіставляти український досвід з практиками інших країн, насамперед Європейського Союзу. Такий підхід допомагає виявити ефективні моделі управління, визначити можливості їхньої адаптації та інтеграції у національну систему. Крім того, застосовуються соціокультурний та аксіологічний підходи, які дозволяють вивчати ціннісні орієнтації, культурні традиції й соціальні практики, що формуються у процесі реалізації дитячих програм.

Отже, теоретико-методологічні засади менеджменту соціокультурних програм для дітей охоплюють широкий спектр наукових підходів – від системного й діяльнісного до гуманістичного й аксіологічного. Вони забезпечують комплексний характер дослідження та практичної організації соціокультурних програм, спрямованих на розвиток дітей. Таке методологічне підґрунтя дозволяє сформулювати ефективну модель управління, що відповідає сучасним суспільним викликам, сприяє інтеграції української системи у європейський культурно-освітній простір і водночас зберігає національну ідентичність.

## РОЗДІЛ 2. УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ПРОГРАМ У ДІЯЛЬНОСТІ ДИТЯЧИХ ЗАКЛАДІВ

### 2.1. Нормативно-правове забезпечення соціокультурної діяльності з дітьми в Україні

Нормативно-правове забезпечення соціокультурної діяльності з дітьми в Україні є одним із ключових механізмів реалізації державної політики у сфері освіти, культури, молодіжної та соціальної роботи. Центральним актом, що визначає засади захисту прав дітей, є Конституція України (1996 р.), у якій закріплено право кожної дитини на освіту, культурний розвиток та захист від будь-яких форм насильства чи експлуатації (статті 52, 53). Конституційні положення є фундаментом для всієї подальшої правової бази у сфері соціокультурної діяльності, забезпечуючи системний підхід до організації роботи дитячих закладів і програм.

Таблиця 2.1

Нормативно-правові акти України, які регулюють соціокультурну діяльність з дітьми

| № | Нормативно-правовий акт   | Основні положення щодо дітей   | Вплив на соціокультурну діяльність  |
|---|---|--|---|
| 1 | <b>Конституція України (1996)</b>                               | Гарантує право на освіту, культурний розвиток, захист прав дітей (ст. 52, 53). | Є фундаментом для всієї системи соціокультурних програм і захисту дитячих прав.                 |
| 2 | <b>Конвенція ООН про права дитини (1989, ратифікована 1991)</b> | Право дитини на культурний розвиток, участь у мистецькому житті.               | Спрямувала Україну на створення культурних програм для дітей, забезпечила міжнародні стандарти. |
| 3 | <b>Закон «Про охорону дитинства» (2001)</b>                     | Гарантії культурних прав, розвиток дитячої творчості та дозвілля.              | Основний закон, що регламентує діяльність дитячих закладів культури й творчості.                |
| 4 | <b>Закон «Про освіту» (2017)</b>                                | Інтеграція освіти й культури, розвиток творчих здібностей дітей.               | Встановлює обов'язок закладів освіти формувати культурне середовище.                            |
| 5 | <b>Закон «Про культуру» (2011)</b>                              | Визначає культуру як стратегічний ресурс,                                      | Сприяє доступності культурних програм, фестивалів і дитячих заходів.                            |

| №  | Нормативно-правовий акт   | Основні положення щодо дітей  | Вплив на соціокультурну діяльність   |
|----|---|---|--|
|    |   | гарантує право дітей на культурну участь.                               |  |
| 6  | <b>Закон «Про позашкільну освіту» (2000)</b>                            | Створення умов для розвитку талантів та інтересів дітей.                | Правова база для центрів творчості, гуртків, мистецьких студій.                    |
| 7  | <b>Закон «Про молодь» (2021)</b>  | Підтримка молодіжних та дитячих культурних ініціатив.                   | Сприяє розвитку культурних проєктів і залученню дітей до суспільного життя.        |
| 8  | <b>Закон «Про охорону культурної спадщини» (2000)</b>                   | Виховання поваги до культурних цінностей серед дітей.                   | Сприяє відвідуванню музеїв, пам'яток, інтеграції у національну культуру.           |
| 9  | <b>Закон «Про бібліотеки і бібліотечну справу» (1995)</b>               | Гарантії доступу дітей до бібліотек, розвиток програм дитячого читання. | Бібліотеки як центри дитячої соціокультурної активності.                           |
| 10 | <b>Закон «Про соціальні послуги» (2019)</b>                             | Інтеграція культурних програм у соціальну підтримку дітей.              | Дає можливість поєднувати культурні заходи з реабілітацією дітей з вразливих груп. |
| 11 | <b>Закон «Про туризм» (1995)</b>  | Передбачає розвиток дитячих туристичних програм.                        | Сприяє культурному вихованню, красназавчим подорожам дітей.                        |
| 12 | <b>Державна цільова соціальна програма «Молодь України» (2021–2025)</b> | Підтримка культурних проєктів, фестивалів, дитячих конкурсів.           | Практичний інструмент реалізації культурної політики для дітей.                    |
| 13 | <b>Закон «Про національні меншини в Україні» (1992)</b>                 | Гарантії розвитку культур та мов нацменшин.                             | Підтримка дитячих етнокультурних гуртків, шкіл вихідного дня, творчих колективів.  |
| 14 | <b>Постанови КМУ та накази МКП, МОН</b>                                 | Норми організації позашкільної освіти, фінансування культурних програм. | Конкретизують механізми реалізації законів у діяльності дитячих закладів.          |

Важливе місце серед актів базового характеру займає Конвенція ООН про права дитини (1989 р.), ратифікована Україною у 1991 році. Її положення безпосередньо зобов'язують державу гарантувати дітям доступ до культурних благ, участь у культурному та мистецькому житті, а також розвиток творчих здібностей. Конвенція стала орієнтиром для створення національних програм, зокрема у сфері соціокультурної діяльності, адже вона вимагає інтеграції дітей у суспільне життя через культуру та освіту.

Серед національних законів, що регулюють діяльність у цій сфері, ключове значення має Закон України «Про охорону дитинства» (2001 р.). Він визначає соціально-правовий статус дитини, гарантії її прав у галузі освіти, культури та відпочинку. Закон підкреслює, що держава повинна створювати умови для розвитку дитячої творчості, культурного самовираження та доступу до культурних цінностей. У ньому закріплені основи діяльності дитячих закладів культури, бібліотек, центрів творчості та позашкільної освіти [46].

Важливим нормативним актом є Закон України «Про освіту» (2017 р.), у якому культура та соціалізація визначені як невід’ємні складові освітнього процесу. Зокрема, закон зобов’язує заклади освіти формувати в учнів ціннісне ставлення до культури, забезпечувати інтеграцію навчальних і культурних програм, а також створювати умови для розвитку здібностей дітей у сфері мистецтва та творчості. Це дозволяє формувати соціокультурну діяльність у комплексі з освітньою політикою.

Значним підґрунтям для розвитку дитячих культурних програм є Закон України «Про культуру» (2011 р.), що визначає культуру як стратегічний ресурс суспільного розвитку. У ньому передбачено підтримку культурних ініціатив, спрямованих на дітей, створення умов для їхньої участі у мистецькому житті, а також забезпечення доступності культурних закладів. Закон прямо закріплює право дітей на участь у культурному житті незалежно від їхнього соціального статусу [46].

Сфера соціокультурної роботи з дітьми також регулюється Законом України «Про позашкільну освіту» (2000 р.), який спрямований на розвиток творчих здібностей, інтересів і талантів дітей. У цьому законі чітко визначено види позашкільних закладів (центри творчості, спортивні школи, мистецькі студії), їхні завдання у формуванні культурного та соціального досвіду дітей. Це є основою для реалізації системи гурткової роботи, творчих студій та літніх програм.

Для забезпечення соціального та культурного розвитку дітей важливим є Закон України «Про молодь» (2021 р.), що передбачає підтримку молодіжних і

дитячих ініціатив, а також культурних проєктів, спрямованих на формування патріотизму та громадянської свідомості. Він встановлює, що держава має сприяти розвитку дитячих культурних і мистецьких програм, створювати інфраструктуру для культурного дозвілля.

Одним із провідних документів у цій сфері є Закон України «Про охорону культурної спадщини» (2000 р.), у якому наголошено на вихованні поваги до національних культурних цінностей серед дітей. У межах цього закону реалізуються програми дитячого відвідування музеїв, заповідників та культурних об'єктів, що є важливою частиною соціокультурної діяльності та виховання патріотизму.

Важливим аспектом правового забезпечення є Закон України «Про бібліотеки і бібліотечну справу» (1995 р.), адже саме бібліотеки часто стають центрами соціокультурної роботи з дітьми. Закон передбачає розвиток спеціальних програм дитячого читання, літературних клубів та заходів, спрямованих на культурну інтеграцію дітей у суспільство. У ньому закріплено гарантії безоплатного доступу дітей до бібліотечних послуг.

У сфері охорони здоров'я та соціальної підтримки нормативне регулювання здійснюється через Закон України «Про соціальні послуги» (2019 р.), що передбачає інтеграцію культурних програм у систему соціальної допомоги. Це особливо важливо для дітей із соціально вразливих груп, яким забезпечуються культурно-реабілітаційні заходи, психологічна підтримка через творчість та дозвілля.

Для організації дозвілля дітей велике значення має Закон України «Про туризм» (1995 р.), що дозволяє впроваджувати дитячі туристично-краєзнавчі програми як елемент соціокультурної роботи. Туристичні гуртки, шкільні та позашкільні поїздки сприяють культурному вихованню, розширенню кругозору та інтеграції дітей у національний і світовий культурний простір.

Додатково варто зазначити, що регламентація соціокультурної роботи з дітьми здійснюється через державні цільові програми. Наприклад, Державна цільова соціальна програма «Молодь України» на 2021–2025 роки передбачає

заходи з розвитку культурної активності дітей та молоді, підтримку дитячих культурних проєктів, організацію фестивалів та конкурсів [8].

Окрему роль відіграє Закон України «Про національні меншини в Україні» (1992 р.), що гарантує дітям з етнічних спільнот право на розвиток власної культури та мови. Це відображається у підтримці дитячих національно-культурних центрів, шкіл вихідного дня, мистецьких колективів, які виконують важливу роль у соціокультурній інтеграції дітей різних етносів.

Систему нормативно-правових актів доповнюють підзаконні акти Кабінету Міністрів України, зокрема постанови про організацію позашкільної освіти, затвердження державних стандартів культурних послуг, а також інструктивні документи Міністерства культури та Міністерства освіти і науки. Вони конкретизують механізми реалізації законів на практиці, встановлюють норми фінансування та організації соціокультурних заходів для дітей [1].

Узагальнюючи, слід зазначити, що нормативно-правове забезпечення соціокультурної діяльності з дітьми в Україні має комплексний характер і поєднує міжнародні, конституційні, законодавчі та підзаконні акти. Вони охоплюють питання освіти, культури, соціального захисту, дозвілля та творчого розвитку дітей. Така система дозволяє створювати умови для реалізації прав дітей на культурний розвиток, проте потребує подальшої адаптації до нових викликів, зокрема цифровізації культурного простору та зростання ролі медіа у дитячому соціокультурному середовищі.

## **2.2. Сучасні практики організації та реалізації соціокультурних програм у дитячих закладах**

Сучасні дитячі заклади в Україні дедалі активніше впроваджують соціокультурні програми, орієнтовані на гармонійний розвиток особистості, поєднання освітніх і виховних завдань із культурним збагаченням дітей. Такі програми виходять за межі традиційних форм дозвілля, охоплюючи інтерактивні практики, театральні постановки, арт-терапевтичні заходи та культурно-

просвітницькі проєкти. Головною тенденцією є інтеграція різних видів мистецтва — музики, танцю, живопису, літератури, медіакультури — в єдину систему виховання, що дозволяє розвивати не лише творчі здібності, а й критичне мислення, комунікаційні навички та соціальну активність дитини.



Рис. 2.1. Практики організації та реалізації соціокультурних програм у дитячих закладах

Джерело: розроблено автором

У практиках сучасних дитячих закладів все більшого поширення набувають програми з використанням методів неформальної освіти. Вони передбачають залучення дітей до навчання через ігрові технології, проектну діяльність, рольові ігри, симуляції та інші інноваційні формати. Це дозволяє вихованцям відчувати власну значимість у колективі, засвоювати культурні норми не у вигляді абстрактних правил, а як особисто пережитий досвід. Така

практика особливо ефективна у формуванні соціальної відповідальності та громадянської активності.

Важливим аспектом соціокультурних програм є культурна інклюзія. У дитячих закладах створюються спеціальні проекти для дітей з особливими освітніми потребами, а також для тих, хто належить до вразливих соціальних груп. Такі програми передбачають адаптовані творчі заняття, інтерактивні майстер-класи, групові заходи з елементами психологічної підтримки. Важливо, що в інклюзивних практиках робиться акцент не лише на допомозі дітям із певними потребами, а й на вихованні толерантності серед інших учасників, формуванні культури взаємоповаги та прийняття [63].

Особливе місце у сучасних практиках займають міжкультурні програми. Українські дитячі заклади активно залучають дітей до знайомства з національними традиціями різних етносів, які проживають на території країни. Це виражається у проведенні фестивалів народної творчості, днів культурної спадщини, кулінарних майстер-класів, етнічних театральних постановок. Такі заходи сприяють вихованню поваги до культурного різноманіття, розширенню світогляду та формуванню національної ідентичності в умовах поліетнічного суспільства.

У багатьох закладах реалізуються програми, що ґрунтуються на використанні новітніх цифрових технологій. Це створення мультимедійних проєктів, цифрових виставок дитячих робіт, використання віртуальної та доповненої реальності для вивчення історії та мистецтва. Подібні практики не лише роблять культурний контент більш доступним та захоплюючим, але й сприяють формуванню у дітей інформаційної грамотності, уміння працювати з медіа та орієнтуватися у цифровому середовищі, що є надзвичайно актуальним у сучасному суспільстві.

Значний розвиток отримали практики організації соціокультурних таборів та літніх програм. Вони передбачають поєднання активного відпочинку з освітніми та культурними заходами: проведення театралізованих свят, спортивних ігор із культурними елементами, майстер-класів з народного

мистецтва. В умовах літніх таборів діти отримують можливість не лише оздоровитися, але й набути нових знань, розвинути комунікативні здібності та на практиці вивчити основи співпраці в колективі [50].

Окремий напрямок складають соціокультурні програми, спрямовані на розвиток лідерських навичок та громадянської свідомості. У дитячих закладах створюються дитячі парламенти, організовуються дебати, тренінги з командоутворення, волонтерські проекти. Такі практики допомагають дітям відчувати себе активними учасниками суспільного життя, навчають відповідальності та демократичним принципам співжиття.

Досить поширеними є практики організації мистецьких гуртків та студій, що дозволяють дітям виявляти власні таланти у сфері музики, образотворчого мистецтва, хореографії, театру, кіно. У сучасних закладах такі студії працюють не лише як гуртки за інтересами, але й як центри соціалізації, де дитина вчиться комунікувати, працювати в команді та оцінювати результати спільної творчої діяльності.

У багатьох дитячих установах активно реалізуються практики екологічного виховання через соціокультурні програми. Це можуть бути проекти з озеленення території, організація «зелених шкіл», екологічні вистави, фестивалі природи. Такі практики мають на меті виховати в дітей екологічну свідомість, уміння відповідально ставитися до довкілля та сприймати природу як важливу частину культурного середовища.

Одним із сучасних трендів є орієнтація на сімейні соціокультурні програми. Дитячі заклади активно організовують заходи, у яких беруть участь батьки: фестивалі сімейної творчості, конкурси «мама, тато, я — спортивна сім'я», спільні театральні постановки. Такі практики зміцнюють родинні зв'язки, формують позитивний імідж закладу та сприяють більшій залученості сімей до виховання дітей [40].

Значна увага приділяється патріотичному вихованню дітей у межах соціокультурних програм. У багатьох закладах організовуються заходи, присвячені українським традиціям, державним святам, історичним подіям. Це

можуть бути квести за мотивами української історії, уроки мужності, зустрічі з ветеранами, створення проєктів, присвячених культурній спадщині. Такі практики сприяють формуванню патріотизму та усвідомленню власної національної ідентичності.

Важливим напрямом стали арт-терапевтичні програми, які використовуються у роботі з дітьми, що пережили психологічні травми, зокрема в умовах війни. Малювання, музика, драматизація, казкотерапія стають засобами зняття напруження, вираження емоцій та відновлення психоемоційної рівноваги. Подібні програми широко застосовуються у дитячих центрах психологічної підтримки, таборах для переселенців та школах.

У сучасних практиках активно використовуються волонтерські та громадські ініціативи, які спрямовані на підтримку дитячих закладів. Залучення до реалізації соціокультурних програм молодіжних організацій, культурних установ та громадських активістів дає змогу розширювати спектр заходів, збільшувати їхню доступність та ефективність. Така взаємодія сприяє формуванню у дітей відчуття єдності з громадою.

Важливим елементом сучасних практик є міжнародне співробітництво. Дитячі заклади беруть участь у спільних програмах із закордонними партнерами, організують культурні обміни, міжнародні конкурси та фестивалі. Це дозволяє дітям розширити кругозір, познайомитися з іншими культурами, отримати досвід міжкультурної комунікації, що має велике значення в умовах глобалізації.

Узагальнюючи сучасні практики організації соціокультурних програм у дитячих закладах, можна стверджувати, що вони поступово переходять від вузько розважальної функції до комплексного розвитку особистості дитини. Інноваційність, інклюзивність, інтеграція різних форм мистецтва й цифрових технологій, орієнтація на цінності та громадянську активність роблять ці програми важливим інструментом формування майбутнього покоління. Соціокультурні проєкти в дитячих закладах сьогодні не лише задовольняють потреби дітей у творчості й дозвіллі, а й забезпечують розвиток соціальної відповідальності та інтеграцію у суспільство.

### 2.3. Проблеми та виклики менеджменту соціокультурних програм в українському контексті

Менеджмент соціокультурних програм в Україні перебуває у складному та суперечливому становищі, адже він формується на тлі масштабних соціально-політичних змін, збройного конфлікту, економічних криз та процесів євроінтеграції. Всі ці фактори одночасно створюють і бар'єри, і нові можливості для розвитку культурних практик, спрямованих на дітей та молодь. Соціокультурні програми покликані забезпечити не лише розважальну чи виховну функцію, а й стати дієвим інструментом соціалізації, адаптації до нових умов, відновлення психологічної рівноваги та формування цінностей громадянського суспільства. Водночас саме складність середовища, в якому діють ці програми, висуває перед менеджментом низку нових викликів, що потребують стратегічного мислення та гнучкості.

Таблиця 2.2

Проблеми, виклики та можливі рішення у сфері менеджменту соціокультурних програм в Україні

| Проблема                        | Виклик для менеджменту  | Можливе рішення   |
|---------------------------------|---|---|
| Недостатнє фінансування         | Залежність від зовнішніх донорів, відсутність стабільності      | Розвиток державно-приватного партнерства, запровадження місцевих грантових програм, залучення бізнесу |
| Кадровий дефіцит                | Відтік фахівців за кордон, низька кваліфікація залишених кадрів | Підвищення зарплат, створення програм професійного розвитку, співпраця з університетами               |
| Цифрова нерівність              | Обмежений доступ дітей у сільських громадах до цифрових програм | Державні інвестиції у цифрову інфраструктуру, створення безкоштовних онлайн-платформ                  |
| Недосконалість нормативної бази | Застарілі акти не враховують нових форматів діяльності          | Актуалізація законодавства, адаптація його до європейських стандартів                                 |
| Інституційна слабкість          | Відсутність ефективної координації на місцевому рівні           | Розробка стратегій культурного розвитку громад, підготовка менеджерів                                 |
| Відсутність системи моніторингу | Невимірюваність ефективності програм                            | Запровадження індикаторів ефективності, незалежний аудит  |
| Психологічна вразливість дітей  | Потреба у спеціалізованих знаннях (психологія, арт-терапія)     | Залучення психологів, інтеграція терапевтичних методик у програми                                     |

| <b>Проблема</b>                       | <b>Виклик для менеджменту</b>   | <b>Можливе рішення</b>   |
|---------------------------------------|---|--|
| Слабка міжсекторальна взаємодія       | Відсутність комплексного підходу (освіта – культура – соціальна політика) | Створення міжвідомчих робочих груп, інтегровані програми                       |
| Консерватизм методів                  | Використання застарілих форматів  | Впровадження інновацій (квести, цифрові проєкти, медіаосвіта)                  |
| Недостатнє залучення сім'ї та громади | Зниження виховного потенціалу програм                                     | Інтеграція сімейних і громадських форматів у програми                          |
| Відсутність інклюзивності             | Ігнорування потреб дітей з інвалідністю та гендерної рівності             | Створення інклюзивних практик, підготовка спеціалістів                         |
| Військовий контекст                   | Руйнування закладів, небезпека для учасників                              | Перенесення частини програм в онлайн, створення безпечних культурних просторів |
| Низька участь бізнесу                 | Брак інвестицій у соціокультурну сферу                                    | Стимулювання КСВ (корпоративної соціальної відповідальності), податкові пільги |
| Недостатня комунікація                | Низька поінформованість суспільства                                       | Використання медіакампаній, активна присутність у соцмережах                   |
| Відсутність стратегічного планування  | Фрагментарність програм, короткостроковість                               | Розробка довгострокових стратегій на рівні держави та громад                   |

Однією з найвагоміших проблем менеджменту соціокультурних програм залишається хронічний брак фінансування. Державний бюджет виділяє обмежені кошти, які часто спрямовуються насамперед на базові соціальні потреби та оборонну сферу. У таких умовах соціокультурні ініціативи опиняються на периферії фінансових пріоритетів. Менеджери змушені покладатися на гранти міжнародних організацій, благодійні фонди та окремі спонсорські внески, що створює залежність від зовнішніх чинників і не гарантує стабільності програм. Нестача сталого фінансування унеможливує довгострокове планування та змушує обмежувати масштаб і якість програм, знижуючи їхню ефективність у стратегічній перспективі.

Не менш важливою проблемою є дефіцит висококваліфікованих кадрів у сфері соціокультурного менеджменту. Багато фахівців у культурній сфері виїхали за кордон у пошуках кращих умов праці, що особливо актуалізувалося після початку повномасштабної війни. Ті ж, хто залишився, часто працюють в умовах низької заробітної плати, перевантаження та відсутності можливостей

для підвищення кваліфікації. У результаті соціокультурні програми часто реалізуються людьми без достатньої професійної підготовки, що негативно позначається на їх якості. Відсутність системної кадрової політики у сфері соціокультурного менеджменту є однією з ключових загроз для його подальшого розвитку.

Сучасний розвиток інформаційних технологій диктує нові вимоги до організації соціокультурних програм. З одного боку, цифрові інструменти відкривають величезні можливості для дистанційної участі дітей, використання інтерактивних платформ, створення віртуальних культурних продуктів. З іншого – в Україні існує значний розрив у доступі до цифрових ресурсів між міськими та сільськими територіями, а також між соціально благополучними та малозабезпеченими сім'ями. Внаслідок цього частина дітей опиняється поза сучасними форматами культурної діяльності. Менеджери програм змушені шукати компромісні рішення, однак цифрова нерівність залишається потужним викликом, який безпосередньо впливає на інклюзивність соціокультурної діяльності [15].

Соціокультурна діяльність в Україні регулюється низкою нормативно-правових актів, проте значна їх частина має декларативний характер і не враховує сучасних реалій. Закони та підзаконні документи часто не відповідають новим технологічним і соціальним викликам, що створює правову невизначеність. Менеджери програм змушені працювати у "сірій зоні" законодавства, пристосовуючи застарілі нормативи до нових форм культурної діяльності. Це гальмує розвиток інноваційних практик, обмежує можливості для партнерств і робить соціокультурні програми менш конкурентними в європейському контексті.

На місцевому рівні спостерігається низький рівень інституційної спроможності органів влади у сфері менеджменту соціокультурних програм. Брак компетентних спеціалістів, недосконала система стратегічного планування, відсутність дієвих механізмів координації призводять до хаотичної реалізації програм. Часто це обмежується формальними заходами, які не мають реального

впливу на дітей та молодь. Через інституційну слабкість місцеві громади не можуть повною мірою використати потенціал соціокультурної діяльності для консолідації населення та підтримки дітей у кризових умовах.

Ще однією критичною проблемою є відсутність системного моніторингу та оцінювання результатів соціокультурних програм. Більшість ініціатив реалізується без чітких показників ефективності, а отже, їхній вплив на розвиток дітей і громади часто залишається невимірюваним. Це ускладнює не лише підготовку якісних звітів для донорів, а й можливість вдосконалення програм на основі реального аналізу. Без системи оцінювання неможливо визначити найуспішніші практики та масштабувати їх на інші регіони, що знижує загальну результативність культурної політики [20].

Війна та соціальні потрясіння зробили дітей особливо вразливою групою. Багато з них пережили втрату близьких, вимушене переселення, стресові ситуації. У таких умовах соціокультурні програми мають виконувати не лише виховну чи розважальну функцію, а й терапевтичну. Це вимагає від менеджерів та організаторів наявності спеціальних знань у сфері психології, роботи з травмованими дітьми, інтеграції арт-терапевтичних методик. Проте підготовка кадрів у цій сфері залишається недостатньою, що знижує ефективність програм і створює ризик неадекватного впливу на дітей.

Сфера соціокультурних програм в Україні функціонує доволі ізольовано від інших галузей – освіти, охорони здоров'я, соціальної політики. Це призводить до того, що діти не отримують комплексної підтримки, яка враховувала б їхні освітні, психологічні та культурні потреби одночасно. Низький рівень міжвідомчої координації унеможливорює створення інтегрованих програм, які могли б мати набагато більший соціальний ефект. Менеджмент потребує переходу від вузькогалузевого до міжсекторального підходу, проте цей процес поки що розвивається дуже повільно.

Багато соціокультурних програм реалізуються за застарілими схемами, що не відповідають очікуванням сучасних дітей і молоді. Використання традиційних методів без інтерактивних та інноваційних компонентів робить такі

програми менш привабливими й менш ефективними. Натомість впровадження сучасних форматів – квестів, медіаосвіти, проєктного навчання, цифрових платформ – зустрічає опір через нестачу ресурсів та відповідних кадрів. Відсутність інноваційності є серйозним викликом для українського соціокультурного менеджменту, особливо у порівнянні з європейськими практиками [33].

Соціокультурні програми часто ігнорують важливість залучення батьків і місцевої громади до процесу виховання та культурного розвитку дітей. Багато заходів реалізуються як окремі проєкти, без системного включення сімейного оточення, що знижує їхній виховний потенціал. Участь батьків могла б посилити ефективність програм, створюючи спільний виховний простір, проте на практиці така взаємодія відбувається епізодично. Це є викликом для менеджерів, які повинні налагоджувати комунікацію з громадою та формувати спільну відповідальність за розвиток дітей.

Не всі соціокультурні програми враховують потреби дітей з інвалідністю або тих, хто належить до соціально вразливих груп. Відсутність адаптованих програм, бар'єри у фізичному доступі, нестача спеціально підготовлених працівників створюють ризики соціальної ізоляції для певних категорій дітей. Гендерний аспект також часто ігнорується, що може призводити до нерівних можливостей для хлопців і дівчат. Подолання цих викликів потребує впровадження інклюзивних практик, проте на сьогодні цей напрям залишається недостатньо розвиненим.

Повномасштабна війна створила безпрецедентні труднощі для соціокультурних програм. Значна кількість дитячих закладів була зруйнована, пошкоджена або переміщена, а організація культурних заходів у прифронтових регіонах пов'язана з небезпекою для життя. Менеджери програм змушені працювати у надзвичайно складних умовах, шукаючи безпечні формати культурної діяльності, часто переміщуючи її в онлайн-простір. Війна змусила соціокультурний менеджмент адаптуватися до кризових реалій, проте вона ж і загострила всі наявні проблеми, зробивши їх більш очевидними.

Корпоративна соціальна відповідальність в Україні лише формується, і бізнес поки що не відіграє достатньо активної ролі у підтримці соціокультурних програм. На відміну від багатьох європейських країн, де саме бізнес є ключовим спонсором культурних проєктів, в Україні цей потенціал залишається невикористаним. Відсутність партнерств із приватним сектором обмежує можливості для фінансування програм, їхнього масштабування та розвитку інноваційних форматів. Це створює виклик для менеджерів, які мають шукати нові форми взаємодії з бізнесом і переконувати його в соціальній цінності культурних інвестицій [49].

Багато соціокультурних програм страждають від низького рівня комунікаційної підтримки. Інформація про заходи часто не доходить до потенційних учасників, а результати успішних програм не набувають широкого розголосу. Це призводить до того, що навіть ефективні ініціативи залишаються локальними та не отримують шанс на масштабування. Брак професійної комунікаційної стратегії також ускладнює залучення партнерів і донорів. У сучасному інформаційному суспільстві менеджмент соціокультурних програм має приділяти особливу увагу промоції, адже саме якісна комунікація здатна забезпечити сталість і вплив соціокультурних практик.

## **Висновки до розділу 2**

Менеджмент соціокультурних програм у дитячих закладах України формується на перетині педагогічної, культурологічної та управлінської наук. Він базується на принципах системності, цілісності, гуманістичної орієнтації та пріоритетності розвитку дитини. Теоретичною основою виступають концепції культурної політики, соціального розвитку та інноваційного менеджменту, які розглядають дитячі заклади як середовище не лише для навчання чи дозвілля, а й для формування особистості. Менеджмент тут охоплює планування, організацію, реалізацію та контроль програм, які спрямовані на задоволення культурних потреб дітей, розвиток їхньої творчості, соціальної активності та громадянської свідомості. Особливість української традиції полягає у поєднанні

педагогічних засад (виховання, навчання, соціалізація) з культурно-просвітницькими та мистецькими елементами, що дозволяє створювати середовище для гармонійного розвитку дитини.

Український досвід менеджменту соціокультурних програм має глибокі історичні корені. Ще у період доби національного відродження важливе місце у вихованні дітей займали гуртки при громадах, недільні школи, аматорські театри, дитячі хори й фольклорні ансамблі. У радянський період культурно-виховні практики були централізованими: піонерські табори, будинки піонерів та дитячі бібліотеки виступали осередками соціокультурного виховання. Після відновлення незалежності України почався перехід до більш гнучких і демократичних форм, орієнтованих на індивідуальні потреби дітей, розвиток креативності та залучення батьківської громади. Сьогодні дитячі заклади активно поєднують українські традиції (фольклор, народні свята, культурна спадщина) з сучасними методами (проектна діяльність, інтерактивні ігри, цифрові технології). Таким чином, український досвід унікальний тим, що він інтегрує культурні традиції народу з глобальними інноваційними підходами у сфері менеджменту.

Менеджмент соціокультурних програм у дитячих закладах України здійснюється через кілька ключових моделей. По-перше, державна модель, коли програми формуються Міністерством культури та Міністерством освіти й науки, а заклади виступають виконавцями. По-друге, муніципальна модель, у межах якої місцеві громади створюють власні культурно-освітні стратегії, підтримують гуртки, табори та культурні ініціативи для дітей. По-третє, громадсько-приватна модель, що передбачає участь громадських організацій, благодійних фондів, бізнесу у фінансуванні й реалізації програм. Українська практика показує, що найбільш ефективними є змішані підходи, коли в управлінні беруть участь і державні, і громадські структури, що дозволяє враховувати потреби дітей на місцях, забезпечувати інноваційність і сталість проєктів. При цьому управління програмами будується на принципах цільового планування, гнучкого ресурсного

менеджменту, моніторингу результатів та адаптації до змін соціокультурного середовища.

У практиці українських дитячих закладів спостерігається велика різноманітність соціокультурних програм. Це можуть бути мистецькі гуртки (театральні, музичні, хореографічні), спортивно-культурні програми, краєзнавчі та екологічні проєкти, табори з тематичними програмами (мовні, історико-патріотичні, інноваційно-технологічні). Багато закладів активно використовують грантову підтримку міжнародних організацій для реалізації інноваційних програм. Наприклад, в Україні набули популярності дитячі табори з кіберспортом, робототехнікою та STEM-напрямами, які поєднують освітній і культурний аспекти. Водночас важливу роль відіграє інтеграція патріотичного виховання: через культурні проєкти діти долучаються до національної історії, традицій і мови. Досвід показує, що якісний менеджмент програм базується на інклюзивності, орієнтації на різні соціальні групи дітей, врахуванні вікових та індивідуальних особливостей. Це дозволяє формувати соціально активну, культурно обізнану та толерантну молодь.

Сучасний український менеджмент соціокультурних програм у дитячих закладах стикається з низкою викликів. Серед них — обмежене фінансування, потреба в модернізації інфраструктури, необхідність підготовки кваліфікованих менеджерів і педагогів, а також загрози, пов'язані з інформаційними та культурними впливами глобалізації. Водночас ці виклики стають стимулом для пошуку інноваційних рішень: активне впровадження цифрових технологій, використання онлайн-платформ для культурного розвитку дітей, розвиток партнерства з міжнародними інституціями. Перспективи полягають у формуванні нових інтегрованих програм, які поєднують освіту, культуру та технології; у розширенні можливостей для дітей з різних соціальних груп; у посиленні участі батьківської та місцевої громади у програмному менеджменті. Важливим напрямом розвитку є також створення національної стратегії менеджменту дитячих соціокультурних програм, що дозволить забезпечити

системність, стабільність і конкурентоспроможність України у формуванні сучасного культурно-освітнього середовища.

## РОЗДІЛ 3. ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО ЗАСТОСУВАННЯ В УКРАЇНІ

### 3.1. Особливості менеджменту соціокультурних програм для дітей у країнах Європейського Союзу

Менеджмент соціокультурних програм для дітей у країнах Європейського Союзу є складною системою управління, що поєднує освітні, культурні, соціальні та виховні аспекти. Його головна мета полягає не лише у створенні умов для дозвілля, а й у формуванні культурної ідентичності, міжкультурної толерантності та громадянської свідомості дітей. У більшості європейських країн соціокультурні програми розглядаються як елемент державної політики сталого розвитку, що спрямована на виховання гармонійно розвиненої особистості, здатної діяти в умовах глобалізації та цифрової трансформації суспільства.

Таблиця 3.1

Особливості менеджменту соціокультурних програм для дітей у країнах ЄС

| <b>Ключова особливість менеджменту</b> | <b>Зміст / Характеристика</b>  | <b>Приклади країн та програм</b>   | <b>Практичне значення / Результати</b>  |
|--|--|--|---|
| <b>Децентралізоване управління</b>     | Організація програм здійснюється переважно на місцевому (муніципальному) рівні; громади мають автономію у плануванні, фінансуванні та партнерстві. | Нідерланди, Данія — муніципальні культурні ради.                                 | Забезпечує гнучкість, врахування місцевих потреб, підвищує ефективність управління. |
| <b>Міждисциплінарність програм</b>     | Поєднання мистецтва, освіти, екології, технологій і соціальної взаємодії.  | Німеччина — центри <i>KinderKulturZentren</i> .                                  | Формує комплексні компетентності дітей, розвиває креативність і медіаграмотність.   |
| <b>Інклюзивність і рівний доступ</b>   | Орієнтація на участь усіх дітей, незалежно від соціального статусу чи стану здоров'я.  | Швеція — “Culture for All”; Франція — гранти для дітей з малозабезпечених сімей. | Сприяє соціальній рівності, інтеграції та культурній єдності.                       |

| <b>Ключова особливість менеджменту</b>                     | <b>Зміст / Характеристика</b>  | <b>Приклади країн та програм</b>                                     | <b>Практичне значення / Результати</b>                               |
|--|--|--|--|
| <b>Стратегічне планування</b>                              | Соціокультурні програми інтегровані у національні й європейські стратегії розвитку культури. | Європейський план “European Work Plan for Culture 2023–2026”.        | Забезпечує сталість і узгодженість культурної політики.              |
| <b>Партнерська модель управління</b>                       | Співпраця держави, громадських організацій, університетів і бізнесу.                         | Польща — мережа “Dom Kultury+”.                                      | Підвищує інноваційність, ефективність використання ресурсів.         |
| <b>Цифровізація культурних процесів</b>                    | Використання онлайн-платформ, цифрових бібліотек, інтерактивних музеїв.                      | Фінляндія — платформа “Kultus.fi”.                                   | Робить культуру доступною, підвищує ефективність комунікації.        |
| <b>Професійна підготовка менеджерів</b>                    | Освіта з культурного менеджменту, педагогіки, соціальної інтеграції.                         | Австрія, Фінляндія — університетські програми “Cultural Management”. | Формує кваліфіковані кадри з міждисциплінарними знаннями.            |
| <b>Моніторинг та оцінювання ефективності</b>               | Систематичний аналіз результатів, соціологічні дослідження, звітність.                       | Усі країни ЄС — стандартизовані методики оцінки.                     | Дозволяє підвищувати якість програм і адаптувати їх до потреб дітей. |
| <b>Диверсифікація фінансування</b>                         | Поєднання бюджетних, грантових і приватних ресурсів.   | Програми “Creative Europe”, “Erasmus+”, “Horizon Europe”.            | Забезпечує стабільність фінансування й інноваційність проєктів.      |
| <b>Міждержавна співпраця</b>                               | Обмін досвідом, спільні фестивалі, культурні обміни, мережеві ініціативи.                    | Проєкт “European Children’s Cultural Network”.                       | Сприяє формуванню європейської культурної ідентичності.              |
| <b>Екологічна спрямованість програм</b>                    | Використання концепції “зеленої культури” та екологічного виховання.                         | Данія — програма “Green Kids Culture”.                               | Виховує екологічну свідомість і відповідальність дітей.              |
| <b>Партисипативність (участь дітей у прийнятті рішень)</b> | Залучення дітей до планування й оцінювання програм.  | Дитячі ради при культурних центрах у Франції, Бельгії.               | Розвиває громадянську активність, лідерські навички.                 |
| <b>Гнучкість і кризова адаптація</b>                       | Швидкий перехід до цифрових форматів під час криз (COVID-19).                                | Онлайн-фестивалі, віртуальні музеї у 2020–2022 рр.                   | Забезпечує безперервність культурного процесу.                       |
| <b>Гуманістичний підхід</b>                                | Орієнтація на розвиток особистості,  | Усі країни ЄС — культурна освіта як                                  | Формує всебічно розвинену, соціально                                 |

| Ключова особливість менеджменту        | Зміст / Характеристика                                       | Приклади країн та програм   | Практичне значення / Результати   |
|--|--|---|---|
|  | творчості, критичного мислення.                              | частина загальної педагогіки.                                       | відповідальну особистість.  |
| <b>Формування культурного капіталу</b> | Культура розглядається як стратегічна інвестиція у майбутнє. | ЄС — інтеграція культури у стратегії розвитку людського потенціалу. | Підвищує рівень соціальної згуртованості й інноваційної спроможності суспільства. |

Однією з ключових особливостей європейського підходу є децентралізація управління соціокультурними програмами. Організація дитячих культурних ініціатив у більшості країн ЄС перебуває у компетенції муніципалітетів, які мають автономію у визначенні стратегічних напрямів, фінансування та партнерських форматів. Наприклад, у Нідерландах і Данії місцеві органи влади активно співпрацюють з громадськими організаціями, приватним сектором і батьківськими асоціаціями у створенні програм для дітей. Такий підхід забезпечує гнучкість, відкритість до нових ідей і врахування культурних потреб кожної громади.

Важливою рисою європейського менеджменту є орієнтація на міждисциплінарність. Соціокультурні програми для дітей поєднують елементи мистецтва, освіти, психології, соціології, комунікації та технологій. У Німеччині, наприклад, дитячі культурні центри ("KinderKulturZentren") реалізують програми, де діти одночасно навчаються художнім практикам, екологічному мисленню та медіаграмотності. Менеджери таких програм мають не лише адміністративні компетенції, а й педагогічну та культурологічну підготовку, що дозволяє їм координувати роботу між школами, культурними закладами й місцевими громадами [40].

Не менш важливим елементом є використання принципів культурної інклюзії. Європейські країни приділяють особливу увагу створенню умов для участі дітей із соціально вразливих категорій — дітей-мігрантів, дітей з інвалідністю, з малозабезпечених сімей. У Швеції діє національна програма

“Culture for All”, у межах якої муніципальні культурні центри зобов’язані забезпечити доступність своїх послуг для всіх дітей незалежно від соціального статусу. У Франції, Іспанії та Італії діють окремі грантові програми, які фінансують соціально орієнтовані дитячі культурні ініціативи.

Особливістю менеджменту у європейських країнах є також системність і довгостроковість планування. Соціокультурні програми розробляються на основі стратегічних документів культурної політики, які визначають пріоритети на п’ять-десять років уперед. Наприклад, “European Work Plan for Culture 2023–2026”, ухвалений Єврокомісією, наголошує на важливості розвитку культурної освіти дітей через цифрові технології, креативні простори та міждержавні партнерства. Таким чином, управлінські рішення у сфері дитячої культури мають чітке підґрунтя у нормативно-стратегічних актах ЄС.

Значну роль у європейському менеджменті відіграють інститути партнерства. Соціокультурні програми для дітей майже завжди реалізуються у співпраці з неурядовими організаціями, університетами, фондами та міжнародними структурами. У Польщі діє мережа центрів “Dom Kultury+”, де освітяни, художники, соціальні працівники та волонтери спільно створюють культурні події для дітей. Ця модель базується на принципах співтворення (co-creation) і горизонтального управління, що дозволяє уникати бюрократичної ієрархії та підвищує ефективність використання ресурсів.

Європейські країни активно інтегрують цифрові технології в управління соціокультурними програмами для дітей. Створюються спеціальні платформи, які дають змогу реєструватися на заходи, відстежувати результати участі, отримувати цифрові сертифікати та комунікувати з менеджерами проєктів. У Фінляндії, наприклад, функціонує національна система “Kultus.fi”, яка об’єднує всі культурно-освітні події для дітей у єдину базу даних. Це підвищує прозорість і контроль якості програм, а також сприяє зворотному зв’язку з родинами [38].

Серед особливостей менеджменту слід відзначити значну роль підготовки фахівців. У багатьох країнах ЄС діють спеціальні університетські програми зі спеціальності “Cultural Management”, “Arts Administration”, “Children and Youth

Cultural Work”. Наприклад, у Віденському університеті та Гельсінкській академії мистецтв майбутні менеджери вивчають не лише управлінські дисципліни, а й основи дитячої психології, педагогіки, соціальної інтеграції. Така підготовка сприяє формуванню професійних кадрів, здатних працювати у багатокультурному середовищі.

Важливою рисою є акцент на оцінюванні ефективності соціокультурних програм. У європейських країнах діє практика системного моніторингу результатів — як кількісних, так і якісних. Наприклад, оцінюється рівень участі дітей у програмах, зміни у їхніх ціннісних орієнтаціях, розвиток творчих і комунікативних навичок. Для цього застосовуються соціологічні опитування, фокус-групи, аналітичні звіти. Такі дані дозволяють адаптувати програми до нових потреб дітей і громади.

У сфері фінансування соціокультурних програм у ЄС переважає змішана модель. Основним джерелом є місцеві та національні бюджети, однак вагому роль відіграють гранти Євросоюзу — програми “Creative Europe”, “Erasmus+”, “Horizon Europe”. Крім того, активно залучаються кошти приватних фондів, спонсорів та корпоративних партнерів. Така диверсифікація фінансування забезпечує стабільність проєктів і дозволяє реалізовувати інноваційні ініціативи без надмірної залежності від держави.

Європейський менеджмент дитячих соціокультурних програм також характеризується високим рівнем міждержавної співпраці. У рамках міжурядових угод організуються спільні фестивалі, дитячі обміни, мистецькі лабораторії, міжнародні школи креативності. Наприклад, проєкт “European Children’s Cultural Network” об’єднує понад 30 культурних інституцій із різних країн ЄС, які розробляють спільні програми для дітей. Це формує у молодого покоління відчуття європейської спільності та взаємоповаги між культурами [24].

Окремою тенденцією є посилення екологічної складової у менеджменті соціокультурних програм. Європейські культурні заклади для дітей активно впроваджують концепцію “зеленої культури” — використання екологічних

матеріалів, тематики сталого розвитку, залучення дітей до природоохоронних проєктів. У Данії діє програма “Green Kids Culture”, яка поєднує творчість із екологічною освітою. Менеджери цих програм приділяють увагу вихованню у дітей відповідального ставлення до природи та суспільства.

Європейські соціокультурні програми для дітей базуються на демократичних цінностях і принципі участі. Діти не просто споживачі культурних продуктів, а активні творці змісту. У багатьох країнах створюються дитячі ради при культурних інституціях, які беруть участь у плануванні заходів, виборі тем і форматів подій. Це виховує у дітей почуття причетності та навички громадянської активності. Менеджмент таких програм орієнтується на моделі партисипативного управління, що робить культурну політику більш відкритою та живою.

Ще однією особливістю є гнучкість у реагуванні на кризові ситуації. Під час пандемії COVID-19 багато європейських закладів культури швидко перейшли у цифровий формат — проводили онлайн-майстер-класи, віртуальні екскурсії, дистанційні арт-фестивали. Менеджери змогли зберегти сталість програм, використовуючи інноваційні рішення та цифрові комунікації. Цей досвід продемонстрував високу адаптивність європейської системи культурного менеджменту.

Загалом, європейський досвід управління соціокультурними програмами для дітей характеризується комплексністю, відкритістю, гуманістичною спрямованістю та технологічною інноваційністю. Він спирається на партнерство між державою, громадянським суспільством і бізнесом, на інклюзивність і партисипативність, на довгострокове планування і моніторинг результатів. Цей підхід не лише сприяє розвитку культури, але й формує у дітей основи громадянської зрілості, соціальної відповідальності та творчого мислення [19].

Останньою, але не менш важливою особливістю є те, що європейський менеджмент дитячих соціокультурних програм орієнтований на формування культурного капіталу суспільства. Увага до дитячої культури розглядається як стратегічна інвестиція у майбутнє — у розвиток людського потенціалу,

соціальної згуртованості та культурної стійкості Європи. Саме тому європейська модель менеджменту соціокультурних програм для дітей є прикладом ефективного поєднання культурної політики, соціальної відповідальності та інноваційного підходу до виховання наступного покоління.

### 3.2. Порівняльний аналіз українського та європейського досвіду управління соціокультурними програмами

Порівняння українського та європейського досвіду управління соціокультурними програмами дає можливість глибше зрозуміти сутність культурної політики та роль менеджменту у формуванні соціальної згуртованості суспільства. Європейський досвід демонструє сталу традицію системного підходу до управління культурними процесами, у якому поєднуються державна стратегія, місцеве самоврядування, громадянське суспільство та інституції третього сектору. В Україні ж культурний менеджмент залишається відносно новою сферою управлінської діяльності, що проходить етап інституціоналізації та професіоналізації. Основна відмінність полягає в тому, що європейські соціокультурні програми орієнтовані на досягнення довгострокових соціальних ефектів — інтеграцію, інклюзію, підвищення якості життя, тоді як в Україні вони часто мають подієвий або проектний характер, спрямований на короткочасний результат. Це вимагає формування нової управлінської культури, що спирається на принципи стратегічного планування, участі громад і міжсекторальної взаємодії.

Таблиця 3.1

Порівняльний аналіз українського та європейського досвіду управління соціокультурними програмами [55]

| Критерій                      | Досвід ЄС   | Досвід України   | Можливості адаптації / рекомендації                       |
|-------------------------------|---|--|---|
| <b>Інституційна структура</b> | Багаторівнева система: ЄС → національні агентства → | Централізоване управління, децентралізація на стадії формування; | Поглиблення децентралізації, чіткий розподіл повноважень, |

| <b>Критерій</b>                 | <b>Досвід ЄС</b>   | <b>Досвід України</b>  | <b>Можливості адаптації / рекомендації</b>   |
|---------------------------------|--|--|--|
|                                 | регіональні та місцеві інституції; чіткий розподіл повноважень                                       | розмиті повноваження між центральною та місцевою владою  | розвиток муніципальних культурних центрів  |
| <b>Фінансування</b>             | Диверсифікація: бюджетні кошти, гранти, приватні інвестиції; участь у європейських програмах         | Переважно державне фінансування, обмежене залучення приватних ресурсів; грантові механізми лише частково | Створення стимулів для бізнесу, розвиток грантових механізмів, поширення публічно-приватного партнерства |
| <b>Стратегічне планування</b>   | Інтеграція в концепцію сталого розвитку, постановка довгострокових цілей та індикаторів ефективності | Переважно короткострокові або подієві плани; стратегічне планування слабо інтегроване                    | Розробка довгострокових стратегій, включення показників соціального та культурного ефекту                |
| <b>Кадрове забезпечення</b>     | Професійна підготовка менеджерів культури через університетські програми та міжнародні стажування    | Нестача спеціалістів, слабка система підготовки, відсутність стандартів кваліфікації                     | Створення професійних програм підготовки менеджерів, обмін досвідом із європейськими партнерами          |
| <b>Оцінка ефективності</b>      | Використання кількісних і якісних показників: соціальний вплив, рівень участі, сталість проєктів     | Формальна оцінка: кількість заходів або учасників, без аналізу соціального ефекту                        | Впровадження системи моніторингу та оцінки, орієнтованої на результат і соціальний вплив                 |
| <b>Децентралізація</b>          | Високий рівень автономії місцевих громад; муніципальні ради культури                                 | Розпочата децентралізація, але громади часто не мають ресурсів та компетенцій                            | Розвиток місцевих культурних інституцій, підвищення ресурсної і кадрової спроможності                    |
| <b>Громадянське суспільство</b> | Активна роль НУО, фондів, асоціацій у формуванні та контролі програм                                 | Зростання ролі громадських ініціатив, але слабкі механізми інституційної участі                          | Розвиток партнерських платформ, законодавче закріплення участі НУО у культурному менеджменті             |
| <b>Інклюзивність</b>            | Програми орієнтовані на інтеграцію різних соціальних та етнічних груп, рівний доступ до культури     | Інклюзивні практики поступово з'являються, але на системному рівні обмежені                              | Створення всеохоплюючих програм, включення дітей з різних соціальних груп,                               |

| <b>Критерій</b>                                    | <b>Досвід ЄС</b>  | <b>Досвід України</b>   | <b>Можливості адаптації / рекомендації</b>  |
|--|---|---|---|
|  |   |   | внутрішньо переміщених осіб   |
| <b>Цифровізація</b>                                | Використання онлайн-платформ, віртуальних музеїв, електронних архівів, інтерактивних освітніх середовищ | Початковий етап цифровізації, фрагментарне впровадження технологій                            | Розробка єдиних цифрових платформ, електронних систем управління і моніторингу                      |
| <b>Міжсекторальна співпраця</b>                    | Поєднання культури з освітою, соціальною політикою, економікою, екологією                               | Обмежена взаємодія секторів; культура часто ізольована від соціальних і економічних стратегій | Формування міжсекторальних коаліцій, інтеграція культурних програм у соціально-економічні стратегії |
| <b>Партнерство з бізнесом</b>                      | Податкові стимули, корпоративна соціальна відповідальність, меценатство                                 | Обмежені законодавчі стимули; низький рівень участі бізнесу                                   | Впровадження законодавчих механізмів стимулювання бізнесу до підтримки культури                     |
| <b>Участь дітей та громадян у прийнятті рішень</b> | Дитячі ради, опитування громадян, партисипативні платформи  | Поодинокі ініціативи; участь громадян у формуванні програм обмежена                           | Створення інституційних механізмів участі дітей і громад у плануванні та оцінці програм             |
| <b>Гнучкість і кризова адаптація</b>               | Швидкий перехід на цифрові формати, онлайн-фестивали під час криз                                       | Часткова цифровізація, неузгоджені кризові механізми  | Розробка планів адаптації, інтеграція дистанційних і гібридних форматів                             |
| <b>Гуманістичний підхід</b>                        | Орієнтація на розвиток особистості, критичного мислення, творчості та громадянської активності          | Фрагментарне впровадження; переважно адміністративний підхід                                  | Інтеграція освітньо-культурних програм, розвиток творчих та соціальних компетенцій                  |
| <b>Культурний капітал і стратегічна цінність</b>   | Культура як ресурс розвитку людського потенціалу та соціальної згуртованості                            | Культура часто другорядна; поступово визнається стратегічне значення                          | Формування культури як інструменту національної стійкості та соціальної інтеграції                  |

Інституційна модель управління культурною сферою в країнах Європейського Союзу відзначається високим рівнем децентралізації та структурованості. Культурна політика реалізується через багаторівневу систему

управління — від європейських програм і національних стратегій до муніципальних і локальних ініціатив. У межах кожного рівня визначені компетенції, ресурси та відповідальність суб'єктів. Це створює передумови для ефективного розподілу повноважень і уникнення дублювання функцій. В Україні натомість децентралізація у сфері культури ще не досягла системного рівня: місцеві громади отримали нові повноваження, але не завжди мають ресурсну та кадрову спроможність для їх реалізації. Унаслідок цього виникає дисбаланс між формальним розподілом повноважень і реальною здатністю забезпечити сталий розвиток культурного середовища.

Фінансування соціокультурних програм — ще одна суттєва відмінність між українським та європейським досвідом. Європейська практика базується на поєднанні бюджетних, грантових і приватних джерел фінансування, що забезпечує стабільність і диверсифікацію ресурсів. Значну роль відіграють європейські програми підтримки культури, такі як рамкові ініціативи ЄС, регіональні фонди чи партнерські платформи. Це дозволяє культурним інституціям зберігати автономність і стратегічно планувати свою діяльність. В Україні ж переважна частина фінансування культури залишається бюджетною, а залучення недержавних коштів є складним через низьку розвиненість меценатства і корпоративної соціальної відповідальності. Незважаючи на позитивний приклад Українського культурного фонду, загальний рівень фінансової незалежності культурних програм все ще низький, що знижує їх гнучкість і довготривалу результативність [59].

Європейський досвід управління соціокультурними програмами також характеризується широким використанням стратегічного планування як інструменту узгодження культурних, соціальних і економічних цілей. Культурна політика ЄС інтегрована в концепцію сталого розвитку, де культура розглядається як четвертий вимір поряд із економікою, екологією та соціальною сферою. Менеджмент соціокультурних програм у європейських країнах передбачає формулювання чітких стратегічних цілей, показників ефективності, індикаторів соціального впливу. В Україні стратегічне планування лише набуває

ваги, проте воно часто зводиться до формального рівня — стратегічні документи розробляються без достатнього аналітичного підґрунтя або не мають механізмів практичного втілення. Це свідчить про потребу розвитку аналітичної компетентності управлінців культурної сфери.

Особливу увагу в європейських країнах приділяють кадровому забезпеченню соціокультурного менеджменту. Менеджери культури там проходять професійну підготовку в університетах, беруть участь у стажуваннях, міжнародних освітніх програмах, що формують сучасну управлінську культуру. Їхня діяльність базується на поєднанні мистецьких, комунікаційних, фінансових і правових знань. В Україні кадрове забезпечення культури залишається слабкою ланкою: система підготовки менеджерів культури тільки формується, а професійні стандарти перебувають на стадії розробки. Це ускладнює процес адаптації європейських підходів, адже ефективне управління передбачає не лише наявність ресурсів, а й компетентних фахівців, здатних стратегічно мислити, працювати з громадами й реалізовувати інноваційні підходи [24].

Оцінювання ефективності соціокультурних програм є однією з ключових складових європейського підходу до менеджменту. У країнах ЄС оцінка базується на системі кількісних і якісних показників, які охоплюють не лише економічні результати, а й соціальний вплив, культурну інклюзивність, рівень залучення громадян. Такі системи дозволяють здійснювати моніторинг, корекцію та вдосконалення програм у режимі постійного зворотного зв'язку. В Україні ж механізми оцінювання культурних проєктів часто зводяться до підрахунку кількості заходів або учасників, без аналізу їх соціального ефекту. Це призводить до формалізації звітності та втрати стратегічного виміру культурної діяльності, що унеможлиблює повноцінну оцінку впливу на суспільство.

Значну роль у європейській системі менеджменту відіграє міжсекторальна співпраця. Європейські культурні програми розробляються з урахуванням взаємозв'язків із соціальною політикою, освітою, економікою, екологією. Культура розглядається як ресурс для інтеграції різних суспільних секторів. В Україні міжсекторальна взаємодія ще недостатньо розвинена: культурна

політика існує окремо від інших стратегічних напрямів розвитку. Однак поступово формується розуміння, що культура може бути ефективним інструментом вирішення соціальних проблем — зокрема, інтеграції внутрішньо переміщених осіб, формування громадянської свідомості, розвитку креативної економіки.

Важливим компонентом європейського досвіду є цифровізація культурної сфери. Використання цифрових технологій у менеджменті соціокультурних програм дозволяє не лише оптимізувати процес управління, а й розширити доступ до культурних ресурсів. Онлайн-платформи, цифрові архіви, віртуальні музеї, інтерактивні освітні середовища роблять культуру відкритішою для громадян. В Україні цифрова трансформація культури почалася відносно недавно, однак має значний потенціал. Підвищення цифрової грамотності працівників культурних установ, впровадження електронних систем управління проектами та моніторингу можуть стати важливими кроками на шляху до модернізації соціокультурного менеджменту.

Однією з найбільш суттєвих відмінностей між Україною та країнами ЄС є ступінь участі громадянського суспільства у формуванні культурної політики. У європейських країнах діє розвинена мережа неурядових організацій, фондів, асоціацій, які є рівноправними партнерами держави у сфері культури. Вони здійснюють експертний супровід, беруть участь у формуванні стратегій і програм, організовують суспільний контроль за їх виконанням. В Україні цей процес лише розвивається. Хоча роль громадських ініціатив у культурній сфері зросла після 2014 року, механізми інституційної участі громадськості в ухваленні рішень залишаються слабо розвиненими. Це зумовлює потребу у створенні стабільних форм співпраці між державою, бізнесом і громадянським суспільством [68].

Важливе місце в європейських соціокультурних програмах займає інклюзивність і міжкультурний діалог. Європейський Союз розглядає культуру як інструмент подолання соціальної ізоляції, інтеграції мігрантів, розвитку толерантності й солідарності. Більшість програм мають чітко окреслений

соціальний вимір, спрямований на створення умов рівного доступу до культурних ресурсів для всіх категорій населення. В Україні подібні ініціативи з'являються все частіше, але поки не охоплюють системний рівень. Потреба у розвитку інклюзивних практик у культурній сфері зростає, особливо в контексті війни та масштабного внутрішнього переміщення населення.

Європейський досвід також засвідчує ефективність партнерства між державою та бізнесом у реалізації культурних ініціатив. У багатьох країнах діють податкові стимули для приватних компаній, що підтримують культуру, а корпоративна соціальна відповідальність є нормою економічної діяльності. В Україні цей напрям лише починає розвиватися. Створення законодавчих умов для заохочення бізнесу до фінансування культурних проєктів може суттєво зміцнити фінансову базу соціокультурних програм і сприяти формуванню культури благодійності.

Порівнюючи стратегічні підходи до культурного менеджменту, можна відзначити, що європейська модель ґрунтується на концепції культури як чинника соціального розвитку. Культура в ЄС розглядається не лише як сфера мистецтва, а як інструмент формування громадянської ідентичності, соціальної єдності та демократичних цінностей. В Україні культурна політика довгий час мала другорядний статус, але поступово відбувається усвідомлення її стратегічного значення. Розвиток культурних інституцій стає складовою частиною гуманітарної безпеки держави, що особливо важливо в умовах гібридних загроз та інформаційних викликів.

Україна поступово адаптує європейські підходи до управління соціокультурними програмами через інтеграцію у міжнародні мережі співпраці, участь у спільних проєктах і програмах технічної допомоги. Це сприяє підвищенню кваліфікації управлінців, удосконаленню законодавчої бази, формуванню нових управлінських практик. Водночас адаптація європейського досвіду має бути не механічною, а творчою — враховувати національні традиції, соціально-економічні умови та особливості регіонального розвитку [62].

Порівняльний аналіз засвідчує, що головним завданням українського менеджменту соціокультурних програм є підвищення інституційної спроможності. Необхідно створювати системи управління, здатні забезпечити сталість культурних ініціатив, ефективне використання ресурсів і прозорість прийняття рішень. Це передбачає модернізацію нормативної бази, впровадження сучасних методів проєктного менеджменту, розвиток цифрових інструментів моніторингу та оцінки. Особливої уваги потребує формування кадрового резерву, розвиток міжрегіональних і міжнародних партнерств.

У підсумку можна констатувати, що європейський досвід управління соціокультурними програмами має для України надзвичайну цінність як орієнтир для побудови сучасної культурної політики. Його ключові принципи — децентралізація, інклюзивність, партнерство, стратегічність і сталість — можуть стати основою реформування української системи культурного менеджменту. Успішне поєднання національної ідентичності з європейськими управлінськими стандартами дозволить не лише зміцнити культурну сферу, а й сприятиме утвердженню України як активного учасника європейського культурного простору.

### **3.3. Перспективи та шляхи адаптації європейських практик у діяльності українських закладів для дітей**

Адаптація європейських практик у діяльності українських закладів для дітей є важливим етапом модернізації освітньо-культурної та соціальної сфери. Досвід Європи демонструє системний підхід до управління дитячими програмами, де поєднуються навчання, розвиток творчих навичок, культурна освіта та соціальна інклюзія. Для України цей досвід може стати орієнтиром у підвищенні якості послуг, що надаються дітям у школах, позашкільних центрах, музеях та культурних клубах. Адаптація не є простим копіюванням закордонних моделей, а вимагає врахування національних традицій, ресурсних можливостей та регіональних особливостей української системи дитячих закладів (рис. 3.1).

Розвиток децентралізованого управління та підвищення ролі місцевих громад у прийнятті рішень щодо дитячих програм створює умови для більш гнучкої і ефективної організації роботи закладів. У багатьох європейських країнах муніципалітети мають автономію у визначенні пріоритетів культурних і освітніх програм, що дозволяє враховувати місцеві потреби та специфіку населення. Українські заклади можуть адаптувати ці підходи, розробляючи механізми підтримки через фінансове забезпечення, підготовку кадрів і системи моніторингу, щоб місцеві ініціативи мали стабільний розвиток.



Рис. 3.1. Шляхи адаптації європейських практик у діяльності українських закладів для дітей

Джерело: розроблено автором

Інтеграція інклюзивних практик у діяльність дитячих закладів є надзвичайно важливою для забезпечення рівного доступу дітей до освітніх і

культурних ресурсів. Європейські програми активно включають дітей з різними соціальними, економічними та фізичними особливостями у навчальний і культурний процес, що сприяє формуванню соціальної згуртованості та толерантності. Українські заклади можуть впроваджувати інклюзивні класи, організовувати тренінги для педагогів та співпрацювати з громадськими організаціями, що спеціалізуються на роботі з дітьми з особливими потребами, створюючи умови для рівноправної участі у програмі.

Використання проектного підходу до планування та реалізації дитячих програм дозволяє забезпечити структурованість і оцінюваність результатів. У європейських країнах проекти для дітей мають чітко визначені цілі, очікувані результати та показники ефективності, що дозволяє оцінювати вплив на розвиток компетентностей, творчих навичок та соціальної активності. Українські заклади можуть адаптувати цей підхід, інтегруючи навчальні, творчі та соціальні компоненти, а також розробляючи критерії оцінки, що відображають не лише кількість заходів, а й якість їхнього впливу на дитину [60].

Активне залучення громадянського суспільства та батьків у діяльність закладів створює додатковий ресурс для розвитку дитячих програм. Європейські практики передбачають участь батьків, волонтерів та громадських організацій у розробці, організації та оцінці ефективності програм. Українські заклади можуть запроваджувати подібні механізми, створюючи партнерські платформи, що сприятимуть реалізації креативних ініціатив, підвищенню рівня участі громади та доступності соціокультурних ресурсів для дітей.

Впровадження цифрових технологій значно розширює можливості для розвитку дитячих програм. Європейські центри активно використовують онлайн-платформи, інтерактивні освітні програми та віртуальні ресурси для розвитку творчих навичок і навчання. Українські заклади можуть адаптувати цей досвід через створення інтерактивних платформ, онлайн-занять і цифрових бібліотек, що забезпечить доступність освітніх і культурних ресурсів для дітей із різних регіонів та створить нові формати взаємодії.

Міжсекторальна співпраця між освітою, культурою та соціальною сферою забезпечує комплексний підхід до розвитку дитини. У Європі дитячі програми створюються спільно освітніми інституціями, культурними центрами та соціальними службами. Українські заклади можуть запроваджувати подібні практики, формуючи мережі співпраці між школами, бібліотеками, музеями та громадськими організаціями для реалізації інтегрованих програм розвитку дітей, що враховують різні аспекти їхньої життєдіяльності.

Стратегічне планування та моніторинг ефективності програм є ключовими елементами управлінської культури. Європейські заклади працюють на основі стратегічних планів із визначеними цілями, показниками ефективності та механізмами оцінки результатів. Українські заклади можуть адаптувати ці підходи, запроваджуючи системи моніторингу та оцінки, що дозволять відстежувати соціальний, культурний та освітній вплив програм, а також коригувати їх у режимі реального часу.

Професійна підготовка та підвищення кваліфікації педагогів та менеджерів дитячих закладів забезпечує якість реалізації програм. У Європі кадри регулярно проходять тренінги та стажування, що дозволяє впроваджувати сучасні практики. Українські заклади можуть інтегрувати системи підготовки, навчальні курси та обмін досвідом із європейськими партнерами для підвищення компетентності персоналу та адаптації передових практик управління.

Використання культурних і творчих методів навчання сприяє розвитку креативності, емоційного інтелекту та соціальної активності дітей. У Європі програми активно включають мистецтво, музику, театр і сучасні технології. Українські заклади можуть розширювати програми творчих занять, організовувати інтерактивні майстер-класи, фестивалі та культурні проекти, які сприятимуть формуванню комплексних навичок та розвитку особистості дитини [25].

Забезпечення соціальної інклюзії та рівного доступу до ресурсів є пріоритетним аспектом європейських практик. Програми орієнтовані на дітей з різними соціальними та економічними умовами, а також на дітей з особливими

потребами. Українські заклади можуть впроваджувати подібні підходи через безкоштовні програми, стипендії та пільгові групи, забезпечуючи рівні можливості для всіх категорій дітей.

Розвиток партнерства з бізнесом та громадськими організаціями відкриває нові ресурси для реалізації дитячих програм. У Європі компанії активно підтримують освітні та культурні ініціативи через спонсорство та корпоративну соціальну відповідальність. Українські заклади можуть залучати бізнес до фінансування програм, організовувати спільні проекти та розвивати довгострокові партнерські відносини, що зміцнить матеріальну базу закладів і підвищить якість програм.

Участь дітей у прийнятті рішень та плануванні програм сприяє формуванню громадянської свідомості та відповідальності. Європейські практики включають дорадчі ради дітей, опитування та залучення до організації заходів. Українські заклади можуть впроваджувати подібні механізми, створюючи умови для активної участі дітей у процесі планування та оцінки освітніх і культурних програм.

Інтеграція принципів сталого розвитку та екологічної освіти забезпечує формування відповідального ставлення до довкілля. Європейські програми активно включають екологічну тематику у навчальні та культурні заходи. Українські заклади можуть адаптувати цей досвід, організовуючи екологічні проекти, інтерактивні заняття та культурно-освітні ініціативи, що сприяють розвитку екологічної свідомості дітей.

Міжкультурний діалог та толерантність є невід'ємною складовою дитячих програм у Європі. Програми сприяють інтеграції дітей різних національних, етнічних та соціальних груп. Українські заклади можуть організовувати міжкультурні заходи, фестивалі та майстер-класи, що сприятимуть розвитку емпатії, відкритості та толерантності серед дітей, формуючи атмосферу поваги до різноманіття [18].

Системне використання цифрових та креативних технологій дозволяє оптимізувати управління, оцінку ефективності та якість програм. Європейські

заклади застосовують онлайн-платформи, інтерактивні проекти та електронні системи моніторингу. Українські заклади можуть впроваджувати електронні системи управління, цифрові ресурси та інтерактивні інструменти для підвищення якості навчання, доступності програм та залучення дітей до активного культурного життя.

### **Висновки до розділу 3**

Провідні європейські країни — такі як Німеччина, Франція, Швеція, Нідерланди, Данія — накопичили багаторічний досвід у сфері менеджменту соціокультурних програм для дітей, який базується на системності, партнерстві та інтеграції культурних і освітніх інституцій. Європейський підхід передбачає, що культурно-виховна діяльність не обмежується шкільними або позашкільними закладами, а охоплює весь соціальний простір дитини: музеї, театри, бібліотеки, муніципальні центри культури, громадські організації та медіаплатформи. Управління такими програмами здійснюється на основі стратегічного планування, моніторингу якості та активної участі громадськості. Особливу увагу приділяють формуванню міжкультурної компетентності, розвитку критичного мислення, креативності та соціальної відповідальності дітей. Таким чином, європейський менеджмент соціокультурних програм ґрунтується на гуманістичній педагогіці та орієнтації на сталий розвиток громади.

Однією з характерних рис європейського досвіду є впровадження інклюзивних принципів у менеджменті дитячих соціокультурних програм. Наприклад, у Фінляндії та Норвегії існують державні грантові програми, які забезпечують участь дітей із соціально вразливих груп у культурних заходах і творчих проєктах. У Швеції діє концепція “Culture for All”, що гарантує рівний доступ до культурних ресурсів незалежно від соціального статусу чи стану здоров’я. Такі програми координуються як на муніципальному, так і на національному рівнях, що забезпечує сталість та ефективність їх реалізації. Менеджери культурних закладів працюють у тісній співпраці з освітніми структурами, соціальними службами та волонтерськими ініціативами. Вони

виступають не просто адміністраторами, а фасилітаторами соціальних процесів, координаторами між різними секторами суспільства.

Європейський досвід також показує важливість використання цифрових технологій у менеджменті соціокультурних програм для дітей. У країнах ЄС активно розвиваються онлайн-платформи для культурної освіти, інтерактивні музеї, цифрові бібліотеки та віртуальні арт-простори. У Франції, наприклад, діє програма “Éducation Artistique et Culturelle”, яка поєднує традиційні форми культурної освіти з інноваційними цифровими рішеннями — створенням мультимедійного контенту, онлайн-вистав, інтерактивних квестів. Такі підходи не лише роблять культуру більш доступною для дітей, але й сприяють формуванню нових компетентностей, необхідних у сучасному інформаційному суспільстві. Менеджери культурних програм у Європі проходять спеціальну підготовку з цифрової комунікації, проектного менеджменту та роботи з даними, що дозволяє їм гнучко реагувати на виклики цифрової доби.

В Україні застосування європейського досвіду менеджменту соціокультурних програм для дітей має значний потенціал, особливо у контексті реформування сфери культури та освіти. Українські заклади позашкільної освіти, дитячі бібліотеки, центри дитячої творчості та музеї можуть адаптувати європейські моделі інтегрованих програм, що поєднують навчання, виховання та культурну діяльність. Важливим кроком є створення системи муніципального фінансування культурно-освітніх проєктів для дітей, запровадження конкурсів грантів та стипендій на розвиток дитячих ініціатив. Не менш актуальною є потреба у підготовці фахівців із культурного менеджменту, які володіють сучасними методами стратегічного планування, цифрового управління і комунікаційного маркетингу у сфері культури.

Впровадження європейських практик в Україні має базуватись на принципах партнерства, децентралізації та сталого розвитку. Це означає, що управління соціокультурними програмами для дітей має здійснюватися не лише на державному рівні, але й за активної участі місцевих громад, культурних організацій, освітніх установ і батьківських об'єднань. Важливо створити

мережу дитячих культурних центрів, що працюватимуть за моделлю "відкритої культури", де дитина є не пасивним споживачем, а активним учасником творчого процесу. Такий підхід сприятиме вихованню нової генерації громадян, здатних до креативного мислення, співпраці та відповідальності — цінностей, на яких ґрунтується європейська спільнота. Таким чином, адаптація європейського досвіду менеджменту соціокультурних програм може стати потужним чинником гуманітарного розвитку сучасної України.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, у ході дослідження даної теми, ми прийшли до наступних висновків:

1. Розкриті поняття та сутність соціокультурних програм у сучасному суспільстві, які виступають інструментом формування цінностей, культурної ідентичності та соціальної інтеграції дітей. Вони поєднують навчальні, культурні та розважальні елементи, забезпечуючи розвиток творчих, комунікативних та соціальних компетентностей. Аналіз теоретичних підходів дозволяє визначити соціокультурні програми як комплекс цілеспрямованих заходів, спрямованих на всебічний розвиток особистості та формування активної громадянської позиції з раннього віку.

У сучасних умовах соціокультурні програми мають адаптивний характер і відповідають потребам різних категорій дітей, враховуючи їхні соціальні, економічні та культурні особливості. Європейський досвід демонструє, що подібні програми не обмежуються формальною освітою, а включають інтеграцію мистецтва, спорту, екологічної та міжкультурної освіти. Це дозволяє досягати високого рівня соціальної інтеграції та сприяє формуванню творчого потенціалу дітей.

Для українських закладів соціокультурні програми мають стати інструментом розвитку комплексного підходу до виховання дітей, який поєднує освітні, культурні та соціальні аспекти. Вони здатні формувати у дітей критичне мислення, відповідальність за своє оточення та активну громадянську позицію. Таким чином, розкриття сутності соціокультурних програм підкреслює їхню роль як ключового елемента соціально-освітньої політики держави та перспективного напрямку діяльності закладів для дітей.

2. Охарактеризовано специфіку соціокультурної діяльності дитячих закладів, що має специфічні особливості, пов'язані з віковими характеристиками учасників та різноманітністю їхніх потреб. Програми повинні забезпечувати гармонійний розвиток дітей, поєднуючи навчальні, творчі та соціальні елементи,

а також враховувати особливості місцевого соціокультурного середовища. У структурі діяльності закладів акцент робиться на формуванні компетентностей, розвиток творчих здібностей та залучення дітей до колективної роботи і соціальної взаємодії.

Європейський досвід показує, що дитячі заклади інтегрують культурні, освітні та соціальні ініціативи в єдиний комплекс заходів, що дозволяє забезпечити комплексний розвиток особистості. Програми включають елементи інклюзії, міжкультурної взаємодії, творчих проектів та сучасних технологій, що дозволяє враховувати індивідуальні потреби дітей і підвищувати їхню мотивацію до навчання.

В українському контексті специфіка соціокультурної діяльності визначається поєднанням національних традицій і сучасних потреб суспільства. Важливим є створення умов для різнопланового розвитку дітей у межах освітніх та позашкільних закладів, що передбачає розвиток творчого потенціалу, соціальної активності та культурної самобутності. Це підкреслює необхідність системного підходу до організації соціокультурної діяльності в Україні.

3. Проаналізовані теоретичні підходи та моделі менеджменту соціокультурних програм, які демонструють різноманітність концепцій, що включають проектний, системний, стратегічний та процесний підходи. Вони передбачають чітке планування, визначення цілей та результатів, організацію ресурсів і контроль якості реалізації програм. Кожен із підходів має свої переваги та специфіку застосування в залежності від організаційних умов та цільових груп, що дозволяє ефективно управляти соціокультурними проектами.

Моделі менеджменту, поширені в європейських країнах, включають інтеграційні та міжсекторальні концепції, що передбачають взаємодію освітніх, культурних і соціальних інституцій. Вони дозволяють забезпечити комплексний розвиток дітей, підвищити ефективність використання ресурсів та залучити громаду до формування та реалізації програм. Такий підхід сприяє системній оцінці результатів і визначенню соціального ефекту від реалізації проектів.

В Україні адаптація теоретичних моделей менеджменту потребує врахування специфіки національної освітньої та культурної системи, ресурсних обмежень та потреб місцевих громад. Впровадження сучасних моделей управління може підвищити ефективність діяльності дитячих закладів, покращити планування програм та моніторинг результатів, а також сприяти формуванню компетентностей у менеджерів соціокультурних програм.

4. Досліджене нормативно-правове забезпечення соціокультурної діяльності з дітьми в Україні, що охоплює державні стандарти освіти, законодавство про культуру та соціальний захист дітей, що визначає основні права, обов'язки та компетенції закладів. Законодавча база створює формальні умови для реалізації соціокультурних програм, проте потребує уточнення та інтеграції між секторами для забезпечення ефективного функціонування.

Європейський досвід демонструє високий рівень регламентування діяльності дитячих закладів через інтеграцію правових норм у освітні та культурні програми. Законодавство передбачає стандарти якості послуг, механізми контролю та оцінки ефективності, а також участь місцевих органів влади та громадянського суспільства у формуванні політики.

В Україні формування нормативно-правових умов для соціокультурної діяльності потребує вдосконалення законодавчих актів, забезпечення їхньої взаємодії та узгодженості, а також розробки методичних рекомендацій для впровадження сучасних практик управління. Це сприятиме створенню ефективного та прозорого середовища для реалізації соціокультурних програм із дітьми.

5. Визначені сучасні практики організації та реалізації соціокультурних програм у дитячих закладах України, які включають проведення творчих та освітніх заходів, інтеграцію культурної, спортивної та соціальної діяльності, організацію фестивалів і проектів за участю громади. Програми мають значний потенціал для розвитку компетентностей дітей, проте часто характеризуються фрагментарністю та обмеженою системністю.

Європейські практики демонструють високий рівень інтеграції та планування, де дитячі програми мають чітку структуру, визначені цілі та механізми оцінки ефективності. Інтеграція між освітніми, культурними та соціальними інституціями забезпечує комплексний підхід до розвитку дітей, що дозволяє досягати значно вищих результатів у розвитку творчих та соціальних навичок.

Для України важливо систематизувати існуючі практики, впроваджувати методики оцінки результатів та підвищувати рівень інтеграції між різними інституціями. Це сприятиме формуванню сучасних соціокультурних програм, орієнтованих на розвиток особистості та залучення дітей до активного громадського життя.

6. Виявлені проблеми та виклики менеджменту соціокультурних програм у вітчизняному контексті, серед яких слід відзначити недостатнє фінансування, обмежену підготовку кадрів, фрагментарне планування та відсутність системної оцінки ефективності. Це створює ризики низької якості реалізації програм та обмежує їхній соціальний та культурний вплив.

Європейські практики демонструють, що подолання цих проблем можливо через впровадження системного підходу, стратегічного планування, міжсекторальної співпраці та використання цифрових технологій для моніторингу. Такий досвід підкреслює важливість комплексного підходу та інтеграції ресурсів різних секторів.

Для українських закладів вирішення проблем менеджменту потребує підвищення професійного рівня персоналу, розвитку механізмів фінансування та залучення громади до управління, а також впровадження інноваційних методів організації та оцінки соціокультурних програм.

7. Охарактеризовані особливості менеджменту соціокультурних програм для дітей у країнах ЄС, що характеризуються високим рівнем системності та інтеграції між освітніми, культурними та соціальними інституціями. Програми розробляються з урахуванням вікових та індивідуальних особливостей дітей, забезпечуючи комплексний підхід до їхнього розвитку. Значну роль відіграє

стратегічне планування, визначення чітких цілей, показників ефективності та механізмів контролю, що дозволяє оцінювати реальний вплив програм на формування компетентностей та соціальної активності дітей.

В європейських країнах велика увага приділяється інклюзії та забезпеченню рівного доступу дітей до освітніх та культурних ресурсів незалежно від соціального, економічного чи фізичного статусу. Для цього застосовуються спеціальні програми підтримки, адаптовані навчальні методики та інтеграційні проекти, що сприяють розвитку толерантності та соціальної згуртованості. Особлива увага приділяється професійній підготовці персоналу, який керує дитячими програмами, та системі регулярного підвищення кваліфікації, що дозволяє впроваджувати сучасні методи управління та оцінки ефективності.

Ключовим аспектом є використання цифрових та креативних технологій для планування, реалізації та моніторингу соціокультурних програм. Онлайн-платформи, інтерактивні ресурси та електронні системи управління дозволяють підвищувати доступність програм, контролювати результати та залучати дітей, батьків і громаду до процесу. Такий підхід формує ефективну модель менеджменту, що враховує індивідуальні потреби дітей, ресурси закладів та вимоги сучасного суспільства.

8. Проведений порівняльний аналіз українського та європейського досвіду, який показує, що український та європейський досвід менеджменту соціокультурних програм має спільні цілі, пов'язані з розвитком компетентностей, творчого потенціалу та соціальної активності дітей, проте значно відрізняється за рівнем системності, ресурсного забезпечення та інтеграції між секторами. В Європі соціокультурні програми реалізуються в рамках комплексного підходу, що поєднує освіту, культуру та соціальну сферу, тоді як в Україні часто зустрічається фрагментарність та недостатнє планування.

Європейські практики відзначаються високим рівнем стратегічного планування та оцінки результатів, інтеграцією цифрових технологій і систематичним залученням громади та батьків до процесу. В Україні такі

підходи впроваджуються частково, переважно через окремі проекти або ініціативи окремих закладів, що обмежує ефективність та масштабність програм. Порівняльний аналіз підкреслює необхідність формування єдиної системи управління соціокультурними програмами, яка враховує кращі європейські практики та адаптується до національних умов.

Аналіз також показує, що в Україні існує значний потенціал для впровадження міжсекторальної співпраці, інклюзії, стратегічного планування та оцінки ефективності, що вже доведено європейським досвідом. Адаптація європейських підходів дозволить підвищити якість соціокультурних програм, забезпечити рівний доступ дітей до ресурсів, сприяти розвитку творчого потенціалу та соціальної активності. Водночас необхідно враховувати специфіку української освітньої та культурної системи, ресурси місцевих громад та нормативно-правову базу.

9. Обґрунтовані перспективи адаптації європейських практик до діяльності українських закладів для дітей, які пов'язані з інтеграцією сучасних моделей менеджменту, проектного підходу та стратегічного планування. Запровадження системи моніторингу, оцінки ефективності та цифрових технологій дозволить підвищити якість програм, забезпечити їхню доступність та максимізувати соціальний та культурний ефект. Важливим є також залучення батьків, громади та бізнесу до спільного розвитку дитячих програм, що сприятиме формуванню партнерських відносин та стабільного розвитку закладів.

Адаптація інклюзивних та міжкультурних практик створить умови для рівного доступу всіх категорій дітей до освітніх та культурних ресурсів, сприятиме розвитку толерантності, соціальної згуртованості та активної громадянської позиції. Важливо, щоб адаптація не була механічним копіюванням закордонного досвіду, а враховувала національні традиції, ресурсні можливості та потреби українських дітей, створюючи ефективну систему соціокультурних програм.

Завдяки адаптації європейських практик українські заклади можуть значно підвищити ефективність менеджменту соціокультурних програм, інтегрувати

сучасні підходи до розвитку дітей та забезпечити системний розвиток освітньо-культурної сфери. Такий підхід сприятиме формуванню творчої, соціально відповідальної та активної молоді, а також підвищить роль закладів для дітей як ключового елемента розвитку суспільства в цілому.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атаманюк З. М. Свобода як фактор соціокультурних трансформацій сучасного українського суспільства : монографія / З. М. Атаманюк. Одеса : Гельветика, 2020. 315 с.
2. Балух В. О. Релігійний чинник соціокультурних розколів в українській історії : монографія / В. О. Балух, В. П. Коцур, М. В. Шкрібляк ; Нац. акад. пед. наук України. Київ : АДЕФ-Україна, 2023. 423 с.
3. Балух В. О. Соціокультурний феномен ранньомодерних Європи та України: точки дотику і специфіка розвитку / В. О. Балух, В. П. Коцур, М. Ф. Юрій ; Нац. акад. пед. наук України. Чернівці : Друк Арт, 2019. 691 с.
4. Бобровська О. Ю. Публічне управління інвестиціями в умовах ринкових трансформацій / О. Ю. Бобровська, Т. О. Савостенко, А. Б. Кондрашихін ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Дніпро : ГРАНІ, 2018. 238 с.
5. Божко Л. Д. Туризм як соціокультурний феномен: історія і сучасність (середина ХІХ - початок ХХІ ст.) : монографія / Л. Д. Божко. Харків : Лідер, 2017. 343 с.
6. Буркинський Б. В. Вживання та сталий розвиток в умовах виснажливих конфліктів та криз : монографія / Борис Буркинський, В'ячеслав Степанов; НАН України, ДУ "Ін-т ринку і екон.-екол. дослідж. НАН України". Одеса: ІРЕЕД НАНУ, 2023. 125 с.
7. Віткін Л. М. Управління якістю (на прикладі освітньої діяльності). Київ : Ун-т економіки та права «КРОК», 2018. 132 с.
8. Геостратегічні трансформації та траєкторія національної безпеки в контексті відбудови і сталого розвитку України : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 25-26 трав. 2023 р., м. Запоріжжя / [наук. ред. Н. Г. Метеленко]; Запоріз. нац. ун-т, Інженер. навч.-наук. ін-т ім. Ю. М. Потебні. Одеса : Олді+, 2023. 751 с.

9. Гук О. І. Соціокультурні чинники розвитку публічного управління в Україні : монографія / О. І. Гук ; Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2020. 314 с.
10. Дандекар Д. Д. Соціокультурні та гендерні виміри політичного лідерства (філософсько-антропологічний аналіз) : дис. ... д-ра філософії в галузі знань 03 Гуманітарні науки : [спец.] 033 / Дандекар Дхармеш Діліп ; Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. Київ, 2021. 192 арк.
11. Дизайн та мистецтво в контексті соціокультурного розвитку : матеріали Х Міжнар. наук.-практ. конф., 09-11 жовт. 2024 р. / [редкол.: О. В. Чепелюк та ін.] ; Держ. наук. установа "Ін-т модернізації змісту освіти", Херсон. нац. техн. ун-т, Каф. дизайну. Одеса : Олді+, 2024. 259 с.
12. Дизайн та мистецтво в контексті соціокультурного розвитку : матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф., 05-06 жовт. 2023 р. / [ред. А. А. Білик та ін.] ; Держ. наук. установа "Ін-т модернізації змісту освіти", Херсон. нац. техн. ун-т, Каф. дизайну. Одеса : Олді+, 2023. 233 с.
13. Диха М. В. Економіка сталого розвитку / М. В. Диха, В. В. Диха. Київ : Центр учбової літератури, 2024. 405 с.
14. Довгаль О. А. Соціокультурні фактори розвитку сучасних форм міжнародного бізнесу : монографія / О. А. Довгаль, Ю. М. Панкова. Харків: О. А. Мірошніченко [вид.] : Мераш Publisher, 2021. 222 с.
15. Довгань Н. О. Психологія соціокультурної взаємодії поколінь : монографія / Довгань Н. О. Київ : Талком, 2020. 538 с.
16. Доступність об'єктів соціокультурної інфраструктури для дітей та молоді з особливими освітніми потребами : навч.-метод. довід. / [О. О. Кравченко та ін.] ; Уман. держ. пед. ун-т ім. Павла Тичини. Умань : Сочінський М. М. [вид.], 2020. 153 с.
17. Зражевська Н. І. Теорія медіа та суспільства / Ніна Зражевська; Київ. ун-т ім. Бориса Грінченка. Київ : Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2022. 197 с.
18. Інноваційно-інвестиційний механізм забезпечення конкурентоспроможності країни : колект. монографія / [Бондарук Т. Г. та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон.

- наук, проф. О. Л. Гальцової ; Класич. приват. ун-т, Каф. нац. економіки, маркетингу та міжнар. екон. відносин. Львів ; Торунь : Ліга-Прес, 2022. 259 с.
19. Інфраструктурі забезпечення сталого розвитку територій: інноваційний аспект : колект. монографія / [О. Омеляненко та ін.] ; за ред. Олени Омеляненко. Суми : Триторія, 2023. 225 с.
20. Каленюк І. С. Напрями трансформації механізмів фінансування освіти в сучасних умовах. *Демографія та соціальна економіка*. 2017. № 1 (29). С.24-36.
21. Кияниця Є. О. Зв'язки бібліотек з громадськістю в соціокультурному просторі регіону : монографія / Є. О. Кияниця ; Київ. нац. ун-т культури і мистецтв, Київ. нац. торг.-екоп. ун-т. Київ : Ліра-К, 2018. 179 с.
22. Кияниця Є. О. Розвиток зв'язків бібліотек з громадськістю в соціокультурному просторі регіону : дис. ... канд. наук із соц. комунікацій : 27.00.03 / Кияниця Євгенія Олегівна ; Київ. нац. ун-т культури та мистецтв. Київ, 2017. 220 арк.
23. Колісник О. В. Дизайн в контексті самоідентифікаційних соціокультурних практик : монографія / О. В. Колісник ; Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. Київ : КНУТД, 2020. 223 с.
24. Кондур О. С. Управління якістю освітніх систем в умовах глобалізації: теорія, методика організації, практика : монографія. Івано-Франківськ : НАІР, 2018. 488 с.
25. Кучерявий О. Г. Якість педагогічної освіти: тенденції і перспективи. Київ : Талком, 2019. 191 с.
26. Левкулич В. В. Справедливість як соціокультурний феномен : монографія / Василь Левкулич ; Держ. ВНЗ "Ужгород. нац. ун-т". Ужгород : Гельветика, 2018. 479 с.
27. Мартинишин Я. М. Мистецтво управління й освітні технології підготовки менеджерів соціокультурної діяльності : монографія. Біла Церква : Пшонківський О. В. [вид.], 2018. 373 с.

28. Матяш С. Трансформації соціокультурного простору: мережевий світ та інформаційні практики : монографія / Сергій Матяш, Лілія Кузнецова ; Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. Київ : КНУТД, 2025. 157 с.
29. Менеджмент соціокультурної діяльності : колект. монографія / [упоряд. Козаренко О. В. ; наук. ред. Пасічник В. П.] ; Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка, Каф. філософії мистецтв. Львів : Растр-7, 2018. 207 с.
30. Методико-прикладні засади управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням цифрової трансформації економіки України : монографія / [М. Ю. Барна та ін.] ; Центр. спілка спожив. т-в України, Львів. торг.-екон. ун-т. Львів : ННБК, 2022. 380 с.
31. Мінливості культури: соціологічні проекції / [Н. Костенко та ін. ; за ред. Н. Костенко] ; НАН України, Ін-т соціології. Київ : Ін-т соціології НАН України, 2015. 439 с.
32. Нариси з соціокультурної історії українського історієписання: субдисциплінарні напрями : [колект. монографія] / Олександр Удод [та ін.] ; [упоряд., покажч.: С. Блащук, Н. Пазюра ; за заг. ред. В. Смоля] ; [НАН України, Ін-т історії України]. Київ : Генеза, 2018. 286 с.
33. Неперервна освіта в соціокультурних вимірах : монографія / [Бикова С. В. та ін.] ; за наук. ред. д-ра пед. наук В. М. Слабка ; [редкол.: Н. Г. Ничкало та ін.] ; Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова, Каф. освіти дорослих. Київ : Гельветика, 2018. 283 с.
34. Орел А. М. Управління конкурентним потенціалом в системі інноваційно-інвестиційного розвитку: детермінанти, механізми та стратегії : монографія. Харків : Друкарня Мадрид, 2020. 347 с.
35. Орленко І. М. Соціокультурна адаптація студентської молоді. / І. М. Орленко. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС , 2021. 83 с.
36. Осадчук Н. В. Управління сталим розвитком регіону в умовах децентралізації : монографія / Н. В. Осадчук ; Уман. держ. пед. ун-т ім. Павла Тичини. Умань : Сочінський М. М. [вид.], 2024. 186 с.

37. Освіта для сталого майбутнього: екологічні, технологічні, економічні і соціокультурні питання : колект. монографія / [О. А. Андреева та ін. ; ред.: В. П. Плаван, А. О. Касич, О. О. Бутенко] ; Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. Київ : КНУТД, 2024. 307 с.
38. Освіта для сталого майбутнього: екологічні, технологічні, економічні і соціокультурні питання : колект. монографія / [О. А. Андреева та ін. ; ред.: В. П. Плаван, А. О. Касич, О. О. Бутенко] ; Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. Київ : КНУТД, 2024. 307 с.
39. Педагогічна освіта і професійна підготовка в сучасному соціокультурному середовищі : монографія / [Г. Товканець та ін. ; за заг. ред. Г. Товканець ; упоряд. Т. Молнар] ; Мукачів. держ. ун-т. Мукачево : Ред.-вид. центр МДУ, 2018. 330 с.
40. Соціальна робота в контексті соціокультурних змін : матеріали I Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю, Київ, 15-16 квіт. 2016 р. / Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка [та ін.] ; [за ред. О. В. Чуйко]. Київ : ІМА-прес, 2016. 191 с.
41. Соціально відповідальне інвестування для досягнення цілей сталого розвитку : [колект.] монографія / [колектив авт.] ; за заг. ред. О. Л. Пластуна; Сум. держ. ун-т. Суми : Мрія, 2023. 159 с.
42. Соціально-економічні виклики у контексті сталого розвитку аграрного бізнесу : монографія / Байдала В.В. [та ін.] ; Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. Київ : Наукова столиця, 2023. 207 с.
43. Соціокультурні виклики сучасності: потреба у теоретичному осмисленні : колект. монографія / [М. О. Зайцев та ін.] ; за ред. Марії Петрушкевич ; Нац. ун-т "Остроз. акад.", Каф. філософії та культур. менеджменту. Острог : Острозька академія, 2022. 211 с.
44. Соціокультурні передумови російсько-української війни: еволюція рашизму : монографія / [В. В. Коцур та ін. ; упоряд. Р. М. Потапенко] ; Ун-т Григорія Сковороди в Переяславі, Каф. історії і культури України та спец. іст.

- дисциплін, Каф. політології. Переяслав : Домбровська Я. М. [вид.], 2023. 327 с.
45. Соціокультурні передумови трансформації методології науки : [монографія] / [С. В. Вільчинська та ін. ; відп. ред.: М. Ю. Савельєва, Т. Д. Суходуб] ; НАН України, Центр гуманітар. освіти. Київ : ЦГО НАН України : Четверта хвиля, 2020. 214 с.
46. Соціокультурні та політичні пріоритети української нації в умовах глобалізації : монографія / [Т. В. Гончарук-Чолач та ін. ; за ред. проф. О. М. Рудакевича] ; Західноукр. нац. ун-т. Тернопіль : Університетська думка, 2021. 337 с.
47. Соціокультурні та психологічні вектори становлення особистості : кол. монографія / [О. Є. Блинова та ін. ; відп. ред. О. Є. Блинова] ; Херсон. держ. ун-т, Ф-т психології, історії та соціології, Каф. заг. та соц. психології, Гродн. держ. ун-т ім. Янки Купали. Херсон ; Гродно : Вишемирський В. С., 2018. 427 с.
48. Соціокультурні тенденції розвитку сучасного дизайну та мистецтва : матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф., 08-10 верес. 2021 р. / [редкол.: О. В. Чепелюк (голова) та ін.] ; Херсон. нац. техн. ун-т, Каф. дизайну. Херсон : ХНТУ, 2021. 287 с.
49. Соціокультурні трансформації сучасного урбаністичного простору: культурно-антропологічні студії : [колект. монографія] / [Галина Бондаренко та ін. ; голов. ред. Ганна Скрипник ; відп. ред. Галина Бондаренко] ; НАН України, Ін-т мистецтвознавства, фольклористики та етнології ім. М. Т. Рильського. Київ : Вид-во ІМФЕ ім. М. Т. Рильського, 2023. 393 с.
50. Соціологічний аналіз сучасних соціокультурних процесів : кол. монографія / [Злобіна О. Г. та ін.] ; за наук. ред. д-ра філософії, проф. Танчера В. В. ; Київ. нац. ун-т культури і мистецтв, Ф-т журналістики і міжнар. відносин, Каф. соціології. Київ : Вид. центр КНУКіМ, 2017. 287 с.
51. Сталий розвиток і цифрові інновації : монографія / [Бабіч Юрій та ін.] ; за заг. ред. акад. НАН України Б. В. Буркинського [та ін.] ; НАН України, ДУ "Ін-т

- ринку і екон.-екол. дослідж. НАН України", Держ. ун-т інтелект. технологій і зв'язку. Одеса : ІРЕЕД НАНУ, 2024. 542 с.
52. Становлення нової соціокультурної дійсності в Україні : кол. монографія / [А. Карась та ін.] ; за заг. ред. д-ра філос. наук, проф. В. П. Мельника ; Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2017. 306 с.
53. Сучасне суспільство: соціально-політичні і соціокультурні виміри : монографія / [О. О. Безрук та ін. ; за ред. І. Д. Денисенко] ; Харків. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди. Харків : Діса плюс, 2017. 387 с.
54. Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції : [матеріали X Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф.], 09 листоп. 2023 р. / [редкол.: В. В. Гришко, О. В. Комеліна]. Полтава : Нац. ун-т "Полтав. політехніка ім. Юрія Кондратюка", 2023. 193 с.
55. Трансформаційні процеси у суспільній та соціокультурній сферах України : монографія / [Анісімова О. М. та ін.] ; Донец. нац. ун-т ім. Василя Стуса. Вінниця : Нілан - ЛТД, 2021. 185 с.
56. Управління та моніторинг бізнес-структур в системі цінностей сталого розвитку : монографія / Т. І. Данько [та ін.] ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів : Растр-7, 2023. 351 с.
57. Управління якістю в освіті та промисловості: досвід, проблеми та перспективи : тези доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф., 16-17 трав. 2019 р. / Нац. ун-т «Львів. політехніка» [та ін.]. Львів : Піраміда, 2019. 158 с.
58. Управління якістю освіти: досвід та інновації : колект. монографія / [Шевченко С. О. та ін. ; під заг. ред. Л. Л. Сушенцевої, Н. В. Житник]. Дніпропетровськ : ІМА-прес, 2014. 461 с.
59. Філософія комунікації як соціокультурний феномен / [уклад.: М. А. Абисова, Т. Г. Шоріна, Н. А. Ченбай] ; Нац. авіац. ун-т. Київ : НАУ, 2021. 39 с.
60. Форкош С. М. Обрії культури: методологічні виміри соціокультурних трансформацій : монографія / Форкош С. М. ; Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ : Інтерконтиненталь Україна, 2019. 344 с.

61. Харлаш Л. М. Відкрита освіта у соціокультурних контекстах інформаційного суспільства : дис. ... канд. філос. наук : 09.00.10 / Харлаш Людмила Михайлівна ; Дніпропетр. обл. ін-т післядиплом. пед. освіти. Дніпропетровськ, 2014. 216 арк.
62. Хлистун О. С. Метаморфози перевтілення соціокультурної ідентичності людини: культурологічний аспект : монографія. Київ : КНУКіМ, 2019. 269 с.
63. Цивілізаційна ідентичність українства: історія і сучасність : монографія / [О. Рафальський та ін. ; наук. ред. Я. С. Калакура] ; НАН України, Ін-т політ. і етнонац. дослідж. ім. І. Ф. Кураса. Київ : ІПіЕНД ім. І. Ф. Кураса, 2022. 511 с.
64. Цифрова економіка і сталий розвиток: новітні тенденції у фінансах, обліку, менеджменті та соціально-поведінкових науках : зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. "Дням Ракоці" Закарпатського угорського ін-ту ім. Ференца Ракоці II 26-27 берез. 2024 р. Берегове : Рік-У, 2024. 464 с.
65. Ціннісно-сміслові функції музичного мистецтва у сучасній соціокультурній дійсності : всеукраїнське науково-педагогічне підвищення кваліфікації 3 березня - 13 квітня 2025 року. Львів, Торунь : Liha Pres, 2025. 188 с.
66. Чирва О. Г. Стратегічне партнерство влади, освіти та бізнесу в Україні. *Сталий розвиток 2030 : економічна, соціальна, екологічна та політична складові* : матеріали доповідей міжнар. міждисциплінарної конфер. Тбілісі, 2017. Тбілісі - Львів, 2017. С. 124-126.
67. Чумак М. Є. Педагогічний космополітизм у розрізі соціокультурних трансформацій : монографія / Микола Чумак. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 427 с.
68. Шевчик Б. М. Вплив соціокультурної сфери національної економіки на економічний розвиток: теоретико-методологічні основи : монографія / Шевчик Б. М. Львів : Вид-во ЛТЕУ, 2019. 371 с.
69. Шевчик Б. М. Традиція і господарство: економічні системи в соціокультурній динаміці : монографія / Шевчик Б. М. Львів : Вид-во Львів. торг.-екон. ун-ту, 2017. 573 с.

70. Laudato si: екологічний внесок для сталого розвитку суспільства : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., Київ, 10-11 груд. 2019 р. : [зб. доп.] / [наук. ред. Карамушка В.] ; Бюро з питань екології Укр. Греко-Катол. Церкви [та ін.]. Київ ; Івано-Франківськ ; Дрогобич : Коло, 2020. 231 с.

## ДОДАТКИ

### Український та європейський досвід менеджменту соціокультурних програм у діяльності закладів для дітей

| <b>Завдання дослідження</b>  | <b>Основні результати</b>   | <b>Висновки</b>   |
|--|---|---|
| 1. Розкрити поняття та сутність соціокультурних програм у сучасному суспільстві            | Соціокультурні програми поєднують навчальні, культурні та розважальні компоненти; формують соціальні, творчі та комунікативні компетентності дітей; враховують вікові та індивідуальні особливості учасників. Європейський досвід показує високий рівень інтеграції та комплексності. | Соціокультурні програми є ключовим інструментом розвитку особистості та формування активної громадянської позиції дітей. Для українських закладів вони можуть слугувати орієнтиром для модернізації освітньо-культурної діяльності та створення інтегрованих, комплексних програм розвитку. |
| 2. Охарактеризувати специфіку соціокультурної діяльності дитячих закладів                  | В українських закладах акцент на творчому, освітньому та соціальному розвитку дітей; практики часто фрагментарні. Європейські країни демонструють системність, інтеграцію культурної та освітньої діяльності, інклюзію та міжкультурну взаємодію.                                     | Специфіка діяльності полягає у забезпеченні комплексного розвитку дітей із врахуванням їхніх індивідуальних та соціальних потреб. Українські заклади можуть підвищити ефективність програм через системний підхід, інтеграцію різних видів діяльності та участь громади.                    |
| 3. Проаналізувати теоретичні підходи та моделі менеджменту соціокультурних програм         | Теоретичні підходи: проектний, системний, стратегічний та процесний. Європейські моделі інтеграційні та міжсекторальні, включають планування, оцінку ефективності та залучення громади. Українські заклади поки частково використовують такі підходи.                                 | Теоретичні моделі дозволяють підвищити ефективність управління, оптимізувати ресурси та оцінювати соціальний вплив програм. Українському сектору важливо адаптувати ці підходи, враховуючи національні особливості, ресурси та потреби дітей.   |
| 4. Дослідити нормативно-правове забезпечення соціокультурної діяльності з дітьми в Україні | Законодавство охоплює освіту, культуру та соціальний захист дітей; створює формальні умови для програм; потребує інтеграції та узгодження між секторами. Європейське регулювання включає стандарти якості, механізми оцінки та участь місцевих органів.                               | Нормативно-правова база в Україні потребує вдосконалення та системної інтеграції. Це забезпечить ефективне функціонування соціокультурних програм та сприятиме високій якості послуг для дітей.   |
| 5. Визначити сучасні практики організації та реалізації                                    | Проведення творчих та освітніх заходів, фестивалів, проектів за участю громади;   | Українським закладам слід систематизувати практики, впроваджувати критерії оцінки   |

|   |   |   |
|---|---|---|
| соціокультурних програм у дитячих закладах України  | фрагментарність та недостатня системність. Європейські практики відзначаються інтеграцією, плануванням та оцінкою результатів.  | ефективності та інтегрувати міжсекторальну співпрацю для підвищення якості та доступності соціокультурних програм.  |
| 6. Виявити проблеми та виклики менеджменту соціокультурних програм у вітчизняному контексті             | Основні проблеми: недостатнє фінансування, обмежена підготовка кадрів, фрагментарне планування, відсутність системи оцінки. Європейські заклади долають ці проблеми стратегічним плануванням та інтеграцією ресурсів. | Подолання проблем вимагає підвищення кваліфікації персоналу, розвитку фінансування, використання сучасних технологій та інтеграції міжсекторальних підходів. Це забезпечить ефективне управління соціокультурними програмами.                                       |
| 7. Охарактеризувати особливості менеджменту соціокультурних програм для дітей у країнах ЄС              | ЄС відзначається високою системністю, інтеграцією освітніх, культурних та соціальних сфер, інклюзією, стратегічним плануванням та використанням цифрових технологій; активне залучення громади та батьків.            | Європейські моделі менеджменту демонструють ефективність через комплексний підхід, інклюзію та цифровізацію процесів, що дозволяє максимально реалізовувати потенціал дитячих програм та підвищувати соціальний ефект.  |
| 8. Провести порівняльний аналіз українського та європейського досвіду                                   | Українські заклади мають фрагментарні практики та обмежені ресурси; ЄС демонструє системність, інтеграцію та високий рівень оцінки ефективності; існує значний потенціал для адаптації кращих практик.                | Порівняльний аналіз підкреслює потребу системного управління, інтеграції ресурсів та стратегічного планування в Україні, а також запровадження механізмів моніторингу та оцінки результатів.  |
| 9. Обґрунтувати перспективи адаптації європейських практик до діяльності українських закладів для дітей | Адаптація передбачає інтеграцію проектного підходу, стратегічного планування, цифрових технологій, інклюзії, участі громади та міжсекторальної співпраці; підвищення ефективності програм та доступності ресурсів.    | Перспективи включають системне впровадження сучасних моделей менеджменту, адаптацію інклюзивних та міжкультурних практик, інтеграцію цифрових інструментів, що забезпечить комплексний розвиток дітей, підвищить соціальний ефект та модернізує українські заклади. |