

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавр

на тему:

**ОСОБЛИВОСТІ СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНИХ ПРОЄКТІВ
ПІД ЧАС ВІЙНИ**

Виконала:

здобувачка IV курсу

бакалаврату

групи БКД-11-22/1

спеціальності 028 «Менеджмент
соціокультурної діяльності»

Скрипльова Єлизавета Сергіївна

Науковий керівник:

кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри артменеджменту та
інформаційних технологій

Воробйова Наталія Петрівна

Рецензент:

кандидатка філологічних наук,
доцентка кафедри гуманітарних
дисциплін НАКККиМ

Бугайова Оксана Іванівна

Допущено до захисту:

протокол засідання кафедри

№__ від __ травня 2026 року

завідувачка кафедри артменеджменту

та інформаційних технологій

_____ Вікторія ДОБРОВОЛЬСЬКА

АНОТАЦІЯ

Скрипльова Є.С. Особливості соціально-культурних проєктів під час війни – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Об’єкт дослідження: соціально-культурні проєкти в Україні.

Предмет дослідження: теоретичні та прикладні засади управління соціокультурними проєктами в умовах воєнного стану (2014–2026 рр.).

Мета дослідження: виявити та охарактеризувати особливості соціально-культурних проєктів, що реалізуються в умовах воєнного стану в Україні та розробити рекомендації щодо підвищення ефективності управління ними.

У кваліфікаційній роботі досліджено еволюцію проєктного підходу в соціально-культурній сфері України під впливом воєнно-політичної кризи. Проаналізовано трансформацію культурної ідентичності та зміну суспільного запиту на культурний продукт, що зумовило перехід від розважальних до мобілізаційних та терапевтичних форматів. У роботі розглянуто роль цифрових технологій та публічного мовлення як стратегічних інструментів реалізації культурної політики. Особливу увагу приділено антикризовому менеджменту та впровадженню гнучких Agile-моделей управління, що дозволяють зберігати функціональність проєктів в екстремальних умовах.

Ключові слова: управління соціокультурними проєктами, кризовий менеджмент, культурна ідентичність, цифрові технології, проєкт МУР, крос-медійність, публічне мовлення, арт-терапія, воєнний стан.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЇ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	7
1.1. Соціокультурна діяльність: сутність, функції та специфіка проєктного підходу.....	7
1.2. Менеджмент соціокультурних проєктів, управлінські цикли.....	10
1.3. Культурна ідентичність як основа соціально-культурних проєктів.....	16
Висновки до розділу 1.....	20
РОЗДІЛ 2. СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ ПРОЄКТИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА АДАПТАЦІЯ	23
2.1. Трансформація суспільного запиту на культурний продукт під впливом війни	23
2.2. Публічне мовлення та медіапроєктування як інструменти культурної комунікації в умовах війни	30
2.3. Цифрові технології у захисті культурної спадщини та реалізації проєктів воєнного часу	36
Висновки до розділу 2.....	46
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНИМИ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	48
3.1. Типологія соціально-культурних проєктів воєнного часу в Україні.....	48
3.2. Особливості управління соціально-культурними проєктами в умовах війни	55
3.3. Рекомендації щодо підвищення ефективності управління соціально-культурними проєктами в умовах війни	60
Висновки до розділу 3.....	67
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74

ВСТУП

Повномасштабне вторгнення росії в Україну у лютому 2022 року поставило під загрозу не лише людські життя та матеріальні цінності, але й щось набагато глибше - нашу культуру, нашу пам'ять, нашу ідентичність. І саме тут, як виявилось, соціально-культурні проєкти стали одним із найважливіших інструментів спротиву та збереження того, що нас робить українцями.

Актуальність теми зумовлена тим, що в умовах збройного конфлікту культурна сфера зазнає подвійного тиску: з одного боку — фізичного руйнування інфраструктури, з іншого — цілеспрямованої атаки на національну ідентичність. Нинішня війна є насамперед війною ідентичностей, оскільки головною стратегічною метою агресора є знищення української культури та самобутності як такої. У цьому контексті соціально-культурні проєкти перестають бути лише формою організації дозвілля чи естетичного самовираження - вони перетворюються на реальний та потужний інструмент захисту культурного простору країни.

Однак питання управління такими проєктами в кризових умовах залишається недостатньо дослідженим. Традиційні маркетингові механізми просування соціокультурного продукту потребують докорінного переосмислення у воєнному контексті. Специфіка культурного продукту, його обмеженість у часі та неможливість тривалого збереження в умовах постійної загрози стають особливо критичними чинниками для менеджменту. Водночас сучасна практика доводить, що в кризових ситуаціях публічне мовлення та медіапроєкти перетворюються на стратегічно важливу інфраструктуру, яка здатна не лише оперативно інформувати суспільство, а й ефективно утримувати спільний культурний простір та ціннісний контекст.

Мета дослідження - виявити та охарактеризувати особливості управління соціально-культурними проєктами, що реалізуються в умовах воєнного стану в Україні та розробити рекомендації щодо підвищення ефективності управління ними.

Для досягнення мети визначено такі завдання:

1. Розглянути сутність, функції та специфіку проєктного підходу в соціокультурній діяльності.
2. Охарактеризувати менеджмент та управлінські цикли соціокультурних проєктів.
3. Простежити культурну ідентичність як основу соціально-культурних проєктів.
4. Проаналізувати трансформацію суспільного запиту на культурний продукт під впливом війни.
5. Дослідити публічне мовлення та медіапроєктування як інструменти культурної комунікації під час війни.
6. Охарактеризувати цифрові технології у захисті культурної спадщини та реалізації проєктів воєнного часу.
7. Визначити типологію соціально-культурних проєктів воєнного часу в Україні.
8. Виявити особливості управління соціально-культурними проєктами в умовах війни.
9. Розробити рекомендації щодо підвищення ефективності соціально-культурних проєктів в умовах воєнного стану.

Об'єкт дослідження - соціально-культурні проєкти в Україні.

Предмет дослідження - теоретичні та прикладні засади управління соціокультурними проєктами в умовах воєнного стану (2014–2026 рр.).

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що сформульовані рекомендації можуть бути використані організаторами та менеджерами культурних проєктів, які працюють в умовах війни, а також у навчальному процесі підготовки фахівців зі спеціальності 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності».

Апробація роботи. Окремі результати та висновки, отримані в ході проведеного дослідження, були опубліковані у збірнику матеріалів II Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю

«Культура, інформація, комунікація: міждисциплінарний діалог» (НАКККиМ, м. Київ, 9-10 квітня 2026 р.), тези на тему: «Культурно-мистецькі проєкти як інструмент збереження національної ідентичності в умовах війни».

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи - 80 сторінок, список використаних джерел налічує 67 позицій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЇ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Соціокультурна діяльність: сутність, функції та специфіка проєктного підходу

Наприкінці ХХ століття у науковому просторі з'явилося поняття «соціальне проєктування». Сьогодні проєкти стали невід'ємною частиною нашого повсякденного життя, а також будь-якої професійної чи творчої діяльності. Уміння мислити проєктними категоріями — це важлива риса сучасної людини, яка допомагає по-новому ставитися до навколишнього світу, оперативно реагуючи на його виклики. В. Ф. Сидоренко зазначає, що проєктність є яскравою рисою мислення сучасної епохи та однією з найважливіших ознак культури, яка ще з 80-х років ХХ століття активно визначала навіть організаційні засади науки [18].

Для глибокого розуміння цієї сфери необхідно насамперед звернутися до суто теоретичних засад і визначити, що саме являє собою центральне поняття нашого дослідження. У сучасній гуманітарній науці існує кілька підходів до трактування цього феномену. Найчастіше соціокультурний проєкт визначається як обмежена в часі, просторі та ресурсах цільова система заходів, яка спрямована на розв'язання конкретної актуальної суспільної проблеми за допомогою інструментів культури, мистецтва чи гуманітарних практик. Інший важливий теоретичний підхід розглядає соціокультурний проєкт як унікальну модель інноваційної діяльності, що інтегрує оригінальний творчий задум автора із чітко прорахованим механізмом його практичного втілення в середовищі конкретної громади. Також у прикладній культурології цей феномен часто трактують як специфічний інструмент соціальної інженерії, головною метою якого є трансформація ціннісних орієнтирів людей, стимулювання суспільного розвитку та якісне покращення людського капіталу.

Зараз тема соціального проєктування стає дедалі популярнішою в межах

міждисциплінарних досліджень. Хоча вона охоплює багато різних сфер суспільного життя, теоретичних та практичних напрацювань усе ще бракує для повного розуміння походження цього феномену. Важливо аналізувати це питання через призму того, як сучасне суспільство сприймає інформацію. Наш час характеризується фрагментарністю або «кліповістю» світосприйняття. Ця особливість виникла внаслідок стрімкого розвитку телебачення, поширення персональних комп'ютерів та інформаційної революції в кіно й культурі загалом. Якщо раніше люди сприймали дійсність напряму, через факти, то у XXI столітті цей досвід замінено опосередкованим символічним сприйняттям світу через екрани гаджетів. Відеоносії через свої технічні обмеження перетворили об'ємне сприйняття на площинне, де символи та конотації часто важать більше, ніж реальне життя.

Аналізуючи цей процес, можна помітити, що швидкість змін у сучасному світі є дестабілізуючим фактором для розвитку людини. Глобальні трансформації в макросередовищі несуть у собі не лише природні катаклізми, а й непередбачувані соціальні зрушення [6. с. 43]. Суспільство вимагає від особистості здатності миттєво адаптуватися до нових умов, інтегруватися в них і водночас змінювати реальність навколо себе. Саме тут виникає потреба в соціальних проєктах, які виступають моделями «бажаного майбутнього». Традиційна поведінка людини вже не завжди працює, тому інновації мають бути чіткими, обмеженими в часі та ресурсах, аби вирішувати проблеми тут і зараз, задовольняючи водночас особисті чи суспільні інтереси ініціаторів.

У межах різних наук уся ця активність у культурному полі описується категорією «соціокультурна діяльність». Вона відображає як специфіку соціального й культурного життя спільноти, так і конкретні прикладні технології. Щоб ефективно працювати в цій сфері необхідно чітко розділяти та аналізувати базові поняття — «суспільство» та «культура», розглядаючи їх як відносно автономні, але глибоко взаємопов'язані системи.

Суспільство як об'єкт проєктування можна описати через конкретні соціальні утворення (групи, організації, інститути), які є стабільними й

універсальними формами людського співжиття, а також через процеси соціальної взаємодії та статусно-рольові відносини. Натомість культура - це простір традицій, норм, цінностей, смислів та ідей, характерних для певної спільноти (етносу, нації). Вона виконує функції орієнтації людини у світі, забезпечення єдності суспільства та права особистості на самовизначення. Соціальна культура за своєю суттю є діяльністю людей у різних сферах буття, де створюються, зберігаються, передаються та трансформуються у внутрішні якості особистості ці самі цінності й норми [4. с. 12].

Аналіз показує, що суспільство і культура буквально розчиняються одне в одній, адже людина одночасно є носієм і соціальної ролі, і культурних цінностей. Проте вони виконують протилежні функції в одній системі: соціум намагається «оприлюднити» людину, накинати їй певні ролі й технології для їх виконання, що іноді веде до відчуження індивіда від його природи. Культура ж, навпаки, прагне сформувати всебічно розвинену духовну особистість, допомагаючи їй подолати обмеження соціальних ролей. Культура завжди жива й динамічна, вона вимагає присутності реального суб'єкта. Якщо розірвати цей зв'язок і відділити культуру від живих людей та їхніх потреб, вона перетвориться на сухий архів чи музейний експонат, який документує минуле, але не впливає на сучасну практику [15. с. 54].

Саме на перетині культури та суспільства виникає нова якість - культура починає сприйматися не просто як зафіксована історія, а як особиста реальність, яку людина проживає щодня [7]. Згуртованість будь-якої групи тримається на існуванні фундаментальних цінностей. При цьому стабільність спільноти часто посилюється через порівняння або навіть прихований конфлікт із цінностями та ідеалами інших груп. Таке протиставлення дозволяє чіткіше зрозуміти унікальну ідентичність своєї спільноти за принципом «ми - вони», створюючи певну соціально-психологічну напругу, яка водночас мобілізує внутрішні ресурси групи.

Застосування проєктного підходу в цій сфері відкриває величезні можливості для соціального впливу. Проєктування дозволяє аналізувати

взаємодію громадських груп, волонтерських рухів та регіональних спільнот не як відірвані процеси, а як цілісну систему суспільної самоорганізації. Практичний вимір цього підходу традиційно реалізується на трьох рівнях: загальнонаціональному (державні програми та стратегії), регіональному (діяльність обласних чи міських закладів культури) та локальному (робота клубів, громадських організацій та об'єднань у конкретних громадах).

У такому розрізі соціокультурна діяльність постає як суто професійне виконання завдань - від народження креативної ідеї до її повного практичного втілення. Це вимагає від фахівця володіння прикладними технологіями: режисурою масових програм, написанням сценаріїв, навичками ведення переговорів та вирішення конфліктів, а також сучасними інструментами маркетингу та менеджменту [5, с. 43]. Головна сутність цієї діяльності - створити комфортне середовище для комунікації, творчого самовираження та всебічного розвитку особистості через мистецтво, освіту та організоване дозвілля.

Ключова аналітична ознака проєктного підходу — орієнтація на отримання чіткого, заздалегідь визначеного й вимірюваного результату. Проєктна діяльність є максимально гнучкою, що дозволяє швидко враховувати запити різних верств населення. Проєктний підхід успішно поєднує інноваційні творчі ініціативи з механізмами жорсткого адміністрування. Завдяки цьому забезпечується раціональне використання ресурсів та висока практична ефективність соціокультурних ініціатив, роблячи їх стійкими до сучасних суспільних криз.

1.2. Менеджмент соціокультурних проєктів, управлінські цикли

Менеджмент соціокультурних проєктів у сучасній науці розглядається як особлива управлінська галузь, де вільний творчий задум інтегрується із суворими технологічними циклами адміністрування. Необхідність такого підходу очевидна: будь-яку абстрактну культурну чи мистецьку ідею потрібно трансформувати у вимірюваний соціальний результат. Це вимагає від керівника

проєкту глибоких знань у сфері стратегічного планування, фінансового менеджменту та оцінки ризиків.

Головна відмінність проєктного управління від повсякденної рутинної діяльності культурних установ полягає в тому, що проєкт завжди орієнтований на створення унікального продукту чи послуги в умовах жорстких часових, фінансових та людських обмежень. Кожна дія менеджера тут підпорядкована кінцевій соціальній місії. Проєктний менеджмент у сфері культури виступає своєрідним гарантом того, що художній чи соціальний концепт зможе успішно реалізуватися та вижити в конкретному економічному й суспільному середовищі [20, с. 112].

Наукові підходи доводять, що соціокультурний проєкт - це не просто випадкова сукупність святкових заходів, а вивірена технологія розв'язання гострих суспільних проблем через залучення інструментів культури [66]. Як наголошує Г. І. Лемко, цей процес дозволяє конструювати абсолютно нові типи соціальних відносин на рівні окремої громади, де проєкт стає формою практичного втілення локальної культурної політики [37, с. 50]. Тобто відбувається перехід від пасивного споживання культури до активного проєктування змін у суспільстві.

В основі методології управління проєктами лежить поняття життєвого циклу, який охоплює всі послідовні фази: від першої ідеї до повного завершення й архівування результатів. Кожен етап вимагає від менеджера застосування конкретних інструментів. Наприклад, якщо на початку (під час ініціації) головне - це концептуальне моделювання та робота з ідеєю, то етап планування вимагає математичної чіткості, декомпозиції робіт через створення ієрархічних структур (WBS) та побудови графіків. Успіх проєкту в соціокультурній сфері прямо залежить від здатності керівника синхронізувати емоційний, творчий ритм арт-команди з жорсткими дедлайнами, що допомагає уникнути хаосу. О. Б. Зачко та А. І. Івануса зазначають, що теоретичне підґрунтя проєктного менеджменту базується на поєднанні класичних управлінських засад із сучасними інформаційними технологіями [19, с. 45].

Специфіка проєктування в соціальній сфері полягає в тому, що менеджеру доводиться працювати в нелінійному середовищі, де діє величезна кількість чинників впливу. Т. Б. Костєва акцентує увагу на тому, що розробка будь-якого проєкту повинна починатися з глибокої діагностики реальної соціокультурної ситуації в регіоні та чіткого визначення критеріїв (індикаторів) успішності [25, с. 47]. Л. І. Романовська додає, що фахівцям у цій діяльності життєво необхідно поєднувати навички об'єктивного соціального аналізу з креативними методами розв'язання конфліктів [54, с. 97]. Таким чином, управлінський цикл стає інструментом не лише створення культурного продукту, а й серйозної соціальної інженерії.

Для детального розуміння структури управлінської діяльності в межах соціокультурного проєктування, доцільно систематизувати фази життєвого циклу проєкту (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Фази життєвого циклу соціокультурного проєкту та їх управлінський зміст

Фаза проєкту	Управлінський зміст (завдання менеджера)	Ключові інструменти
Ініціація	Формування місії проєкту, аналіз стейкхолдерів, визначення меж.	Статут проєкту, Stakeholder map.
Планування	Декомпозиція робіт, календарне планування, бюджетування.	Діаграма Ганта, WBS, критичний шлях.
Реалізація	Координація команди, залучення ресурсів, управління закупівлями.	Матриця відповідальності (RACI).

Фаза проєкту	Управлінський зміст (завдання менеджера)	Ключові інструменти
Моніторинг	Контроль термінів та бюджету, управління якістю та ризиками.	Статус-звіти, метод освоєного обсягу.
Завершення	Оцінка соціального впливу, фінансова звітність, рефлексія.	Post-project review, фінальний звіт.

Примітка: сформовано на основі [19; 20; 66].

Аналізуючи наведену таблицю, стає зрозуміло, що кожна фаза вимагає специфічного поєднання жорстких (hard) та м'яких (soft) навичок керівника. Н. С. Панова зазначає, що підвищення рівня професійної компетентності менеджера вимагає обов'язкового оволодіння сучасними формами правового регулювання та етики комунікації [48, с. 4]. У культурній сфері це критично важливо, адже керівник змушений постійно балансувати між суворими фінансовими чи юридичними вимогами донорів та вільними творчими амбіціями своєї команди, що потребує унікальних компетенцій у галузі соціального менеджменту [56, с. 226].

Фінансова стабільність будь-якого соціокультурного проєкту безпосередньо залежить від прозорості управлінських механізмів та вміння менеджера ефективно працювати в умовах високої економічної невизначеності. Т. В. Письменна та Н. П. Лубкей зауважують, що фінансові аспекти реалізації соціальних ініціатив значно ускладнюються через поширення різноманітних соціальних ризиків, що вимагає впровадження систем багаторівневого бюджетування та активного фандрейзингу [51, с. 56]. Якщо класичного фінансування не вистачає, менеджер повинен залучати альтернативні інструменти - краудфандинг (збір коштів від людей на платформах) та соціальне партнерство з бізнесом.

Сучасний мистецький проєкт розглядається як точка перетину (crossover

point) різних суспільних дискурсів. М. Поплавський наголошує, що менеджмент у цій сфері має обов'язково враховувати специфіку художньої культури, де результат діяльності дуже часто має символічний, емоційний, а не суто матеріальний характер [52, с. 248]. Це вимагає від управлінця здатності мислити масштабно, сприймаючи проєкт як важливу культурну подію, спроможну змінити життя всього міста чи окремої громади [45, с. 89].

Підготовка таких універсальних фахівців є серйозним завданням для сучасної системи вищої освіти. Ю. С. Сабадаш та Н. В. Мараховська підкреслюють важливість розробки та впровадження спеціальних сертифікатних програм, які б успішно поєднували глибоку гуманітарну (наприклад, музеєзнавчу чи культурологічну) теорію з практичними навичками прикладного проєктного менеджменту [55, с. 110]. Аналогічні тенденції спостерігаються і в освітніх програмах з режисури та акторської майстерності, де управління проєктами розглядається як невід'ємна частина професійної підготовки майбутніх митців [38, с. 241]. Це гарантує високу якість управління культурними процесами у майбутньому.

Для досягнення реального успіху методологія адміністрування обов'язково вимагає впровадження систем моніторингу та оцінки (Monitoring & Evaluation). Вони дозволяють вимірювати не лише кількісні показники (наприклад, кількість відвідувачів чи охоплення в соцмережах), а й якісні зміни в суспільстві (рівень соціальної згуртованості, зміну локальної ідентичності). Встановлення чітких індикаторів ефективності (KPI) на етапі планування є критичним фактором, адже саме це дозволяє довести донорам, державним органам та громаді, що проєкт дійсно виконав свою соціальну місію. Управління на основі реальних даних допомагає оперативно коригувати дії команди у відповідь на зміни зовнішнього середовища.

Важливе місце посідає управління ризиками, спрямоване на мінімізацію впливу факторів невизначеності. Менеджер повинен розробляти кілька сценаріїв розвитку подій (оптимістичний, реалістичний та песимістичний), враховуючи можливі політичні, економічні чи соціальні збурення в країні чи

регіоні. Створення реєстрів ризиків та планів швидкого реагування на критичні ситуації робить управлінську структуру проєкту стійкою та адаптивною до зовнішніх шоків, що є надзвичайно актуальним для довгострокових ініціатив.

Для порівняння основних управлінських підходів, які використовуються у соціокультурній практиці, доцільно звернутися до таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

**Порівняння управлінських методологій у соціокультурному
проєктуванні**

Методологія	Характеристика та сфера застосування	Переваги в соціокультурній сфері
Waterfall (Класична)	Послідовна реалізація етапів. Підходить для масштабних інфраструктурних проєктів.	Чіткість бюджетування, зрозумілість звітності для державних органів.
Agile (Гнучка)	Ітераційний підхід. Використовується в креативних індустріях та медіапроєктах.	Здатність до швидкої зміни контенту залежно від фідбеку аудиторії.
Hybrid (Гібридна)	Поєднання жорсткого бюджетного планування з гнучким виконанням.	Баланс між вимогами грантодавця та творчою свободою митця.

Примітка: сформовано на основі [19; 66].

Аналіз методологій показує, що вибір підходу прямо залежить від специфіки проєкту. Окрім цього, важливим аспектом є управління комунікаціями - налагодження чітких інформаційних потоків між усіма учасниками процесу. Це включає як внутрішнє спілкування в команді, так і офіційне звітування перед грантодавцями (наприклад, Українським культурним фондом - УКФ) чи інформування громадськості. Використання сучасних хмарних сервісів та CRM-систем дозволяє автоматизувати рутинну частину комунікацій, забезпечуючи високу точність та швидкість передачі даних у

режимі реального часу.

Фінальним акордом управлінського циклу є документування досвіду та фінансова звітність. Створення детального опису отриманих уроків («Lessons Learned») дозволяє організації уникнути повторення помилок у майбутніх проєктах та суттєво підвищує її інституційну пам'ять. Професійне архівування документації свідчить про високу культуру менеджменту, роблячи соціокультурну сферу прозорою та привабливою для довгострокових інвесторів і стратегічних партнерів. Архівні та бібліотечні проєкти відіграють тут роль надійних інтелектуальних сховищ унікального проєктного досвіду [24, с. 272].

Зрештою, саме рівень управлінської зрілості організації визначає її здатність успішно реалізовувати складні проєкти в нестабільному середовищі. Це передбачає наявність чітких внутрішніх процедур, розвинену комунікацію та готовність до постійних інновацій. Проєктний менеджмент у культурі - це не просто набір сухих інструментів, а особливий спосіб мислення, орієнтований на реальний результат, відповідальність та постійний розвиток інтелектуального потенціалу команди. Вміння гармонізувати творчість із вимогами проєктного циклу стає визначальною рисою сучасного професійного керівника.

1.3. Культурна ідентичність як основа соціально-культурних проєктів

У сучасних реаліях питання культурної ідентичності набули життєво важливого значення. Повномасштабна війна та постійні гібридні загрози змусили наше суспільство глибоко переосмислити власне коріння та відповісти на питання: «Хто ми є?». Ідентичність виступає міцним фундаментом нашої самосвідомості та культурної спадщини. У часи хаосу й криз саме вона допомагає країні залишатися стійкою, консолідує громадян та дає чіткі ціннісні орієнтири для формування державної культурної політики [7].

Криза стала жорстким іспитом на національну стійкість (або резильєнтність) - нашу здатність адаптуватися до важких випробувань, протистояти шокам і ставати сильнішими після їх завершення. Ця внутрішня

сила базується на глибокому історичному досвіді та єдності суспільства. Україна протягом століть відбивала зовнішні загрози, і цей досвід боротьби надійно зафіксований у колективній пам'яті. Після подій 2022 року українці продемонстрували світові здатність ефективно працювати в екстремальних умовах на всіх рівнях: від військового до інформаційного та культурного фронтів.

У проєктній діяльності ідентичність проявляється через сильні позитивні емоції та суспільну солідарність. Коли соціокультурний проєкт використовує зрозумілі й близькі людям образи, національні міфи чи локальні історичні сюжети, він створює для учасників так званий «безпечний простір». У часи тривалих криз це допомагає людям знімати психологічний стрес, відчувати зв'язок із власним корінням та зберігати ментальне здоров'я, що є критично важливим завданням.

Окремим важливим напрямом є молодіжна політика, яка активно працює з питаннями самосвідомості. Через участь у різноманітних проєктах молодь вчиться бути активними громадянами, шукає своє місце в суспільстві в умовах війни та бере на себе відповідальність за майбутнє країни [32, с. 210]. У місцевих громадах саме молодіжні ініціативи стають головним рушієм позитивних змін: молоді люди перестають бути просто пасивними глядачами й починають власноруч створювати сучасну культуру у себе вдома [24, с. 5].

Процеси глобалізації часто стирають кордони, але водночас вони провокують потужний зворотний інтерес до всього унікального й автентичного - цей феномен у науці називають «глокалізацією». Сучасні соціокультурні проєкти успішно використовують цей тренд, відроджуючи забуті народні ремесла, локальні діалекти, традиції та старовинні легенди. Тут ми маємо подвійну вигоду: з однієї сторони, зміцнюється внутрішня ідентичність громади, а з іншої - створюється унікальний, якісний культурний продукт, який можна впевнено й цікаво презентувати міжнародній спільноті.

Особливе, сакральне значення ідентичність має для мешканців деокупованих чи прифронтових територій. Музейні та виставкові проєкти, що

відтворюють знакові історичні події (наприклад, Революцію Гідності чи оборону рідного краю), допомагають ефективно відновлювати спільну історичну пам'ять [63, с. 12]. А на рівні Суспільного мовлення медіапроекти про життя різних національних спільнот (як-от відомий проєкт «Відтінки України») демонструють світу яскраву й толерантну, інклюзивну модель сучасної української нації: ми всі можемо бути різними за походженням, але ми абсолютно єдині у своїх цінностях, і саме в цьому полягає наша головна сила [29].

Для системного розуміння того, як саме показники ідентичності інтегруються в реальну проєктну практику, доцільно детально виокремити основні рівні та механізми її реалізації (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

**Рівні та механізми інтеграції культурної ідентичності в
соціокультурні проєкти**

Рівень ідентичності	Мета проєкту	Механізми реалізації	Очікуваний соціокультурний ефект
Локальний (мікро-рівень)	Зміцнення зв'язків усередині громади, збереження місцевої історії.	Усна історія, краєзнавчі фестивалі, проєкти з благоустрою «місць пам'яті».	Відчуття приналежності до «малої батьківщини», активізація місцевого активу.
Національний (макро-рівень)	Формування єдиного ціннісного простору, утвердження державних символів.	Масштабні мистецькі заходи, цифрові архіви культурної спадщини.	Консолідація суспільства, протидія зовнішнім інформаційним впливам.

Рівень ідентичності	Мета проєкту	Механізми реалізації	Очікуваний соціокультурний ефект
Професійний/ Спільнотний	Розвиток професійної етики та фахових стандартів.	Сертифікатні програми, коворкінги, професійні хаби для митців.	Підвищення якості cultural-продукту, розвиток мережевої взаємодії.
Цифровий/ Мережевий	Презентація культури в глобальному інфопросторі.	Створення VR-музеїв, мультимедійні платформи, онлайн-курси.	Глобальна впізнаваність бренду території, залучення цифрової молоді.
Інклюзивний	Забезпечення прав на ідентичність для вразливих груп.	Арт-терапія, проєкти для осіб з інвалідністю, соціальна інтеграція через мистецтво.	Подолання стигматизації, побудова толерантного суспільства.

Примітка: сформовано автором на основі джерел [7, с. 82; 15, с. 10; 31, с. 32].

Аналіз рівнів ідентичності показує, що сучасному менеджеру критично важливо вміти професійно поєднувати глибокі народні традиції із актуальними запитами аудиторії XXI століття. Ідентичність не є чимось застиглим чи нерухомим - вона постійно розвивається й оновлюється завдяки новим проєктним формам. Такий розумний підхід дозволяє повністю уникати так званої «шароварщини» та порожнього, штучного формалізму, який часто відштовхує аудиторію. Замість цього люди отримують глибокий, щирий емоційний досвід. Використання новітніх інтерактивних технологій дозволяє глядачеві перетворитися на активного учасника дійства. Замість простого спостереження люди разом проживають унікальний спільний досвід, що робить головну ідею проєкту близькою та зрозумілою кожному. Саме це допомагає будувати сильні, свідомі громади, які вміють самостійно розвиватися й

захищати власні інтереси.

Освітній складник соціокультурних проєктів має бути чітко спрямований на підготовку кваліфікованих фахівців нового покоління. Ю. Сабадаш та Н. Мараховська наголошують, що зараз критично важливо створювати інноваційні навчальні програми для менеджерів, які вмітимуть презентувати традиційну культуру у сучасній, зрозумілій та привабливій для молоді формі [55,с.115]. При цьому А. Філіна слушно додає: перш ніж запускати будь-який проєкт у простір, необхідно провести ретельне соціологічне дослідження та вивчити реальні повсякденні потреби людей, аби творча ініціатива точно відповідала їхнім актуальним запитам [38, с. 85].

Як показує практика, найкраще соціокультурні проєкти розвиваються через «живі» людські історії (сторітелінг) - щирі розповіді про реальний досвід, близький кожному члену громади. Це можуть бути розповіді про успіхи сусідів, спільні історичні випробування, які вдалося подолати разом, або спільне бачення майбутнього нашої країни. Коли проєкт дає реальний голос тим верствам населення, яких зазвичай не чують у публічному просторі, це повертає людям відчуття власної гідності та допомагає кожному відчутти себе невід'ємною частиною великої та сильної нації.

Майбутнє всієї культурної сфери сьогодні нерозривно пов'язане з розвитком цифрового простору. Новітні технології віртуальної реальності (VR), доповненої реальності (AR) та інструменти штучного інтелекту дозволяють яскраво презентувати нашу культурну спадщину без жодних фізичних чи географічних обмежень. Це робить українські соціокультурні проєкти висококонкурентними на світовому рівні: ми отримуємо реальну можливість зацікавити величезну глобальну аудиторію, використовуючи сучасні, технологічні та зрозумілі для всього світу візуальні інструменти. Культурна ідентичність є головним двигуном і невичерпним джерелом енергії для будь-якого соціокультурного проєкту. Розуміючи, як змінюються думки, смаки та вподобання сучасних людей, ефективний менеджер здатний перетворити ці трансформації на потужне джерело для всебічного розвитку громади та

справжнього національного культурного відродження.

Висновки до розділу 1

На основі теоретичного аналізу та узагальнення наукових джерел у межах першого розділу дослідження, можна сформулювати такі висновки:

Визначено, що соціокультурний проєкт постає як тимчасова, чітко цілеспрямована та унікальна за своїм змістом ініціатива, яка мобілізує ресурси культури й мистецтва для вирішення гострих соціальних проблем. На відміну від повсякденної, рутинної діяльності традиційних установ культури (бібліотек, музеїв, клубів), проєктний підхід дозволяє оперативно об'єднати зусилля активістів, волонтерів та місцевої влади для створення якісно нового продукту чи послуги. Ця діяльність завжди має суворі часові межі (дату початку й завершення), визначений бюджет та орієнтована на задоволення конкретних потреб цільової аудиторії в умовах динамічних суспільних змін.

Доведено, що системне управління (менеджмент) є визначальною складовою успішної реалізації соціокультурних ініціатив. Саме професійний менеджмент забезпечує грамотне проходження всіх послідовних фаз життєвого циклу проєкту - від первинної ініціації, концептуального моделювання та глибокого планування (через інструменти WBS і діаграми Ганта) до безпосередньої реалізації, суворого моніторингу результатів за допомогою KPI та фінального звітування. Встановлено, що сучасний керівник має успішно поєднувати в собі навички адміністратора, аналітика та психолога, вміючи синхронізувати творчу свободу арт-команди із жорсткими дедлайнами та вимогами грантодавців.

З'ясовано, що маркетингові стратегії в соціокультурній сфері виконують роль критично важливого інструментарію. Вони не лише забезпечують ефективний зворотний зв'язок із цільовою аудиторією, а й формують впізнаваний, позитивний бренд проєкту в інформаційному просторі. В умовах високої економічної невизначеності маркетинг стає основою для успішного фандрейзингу (пошуку донорів та спонсорів) та залучення альтернативних

джерел фінансування, таких як краудфандингові платформи, соціальне підприємництво та стратегічне партнерство з представниками бізнесу. Комунікація на основі хмарних технологій та автоматизації дозволяє приймати точні управлінські рішення в режимі реального часу.

Досліджено, що фундаментальною основою та головним внутрішнім ресурсом для соціокультурного проектування є культурна ідентичність (національна, локальна, професійна). Актуалізація історичної пам'яті, використання знайомих символів, міфів та сторітелінгу дозволяє проектам здобути автентичність та забезпечити глибоку емоційну залученість учасників, уникаючи при цьому поверхневої «шароварщини». В умовах сучасних надважких викликів, зокрема воєнного стану, соціокультурні проекти перетворюються на потужний інструмент зміцнення національної стійкості, допомагають громадянам долати психологічний стрес, інтегрують внутрішньо переміщених осіб та будують толерантне, інклюзивне середовище в громадах.

Визначено, що майбутнє розвитку соціокультурного проектування безпосередньо пов'язане із активною цифровізацією та використанням технологій глокалізації. Створення VR-музеїв, інтерактивних мультимедійних платформ, онлайн-курсів та цифрових архівів дозволяє долати будь-які географічні чи фізичні бар'єри, виводячи локальний культурний продукт на глобальний світовий рівень. Це забезпечує ефективне залучення цифрової молоді до процесів творення культури та гарантує спадковість знань. Документування отриманого досвіду («Lessons Learned») та його архівування підсумовують управлінський цикл, формуючи високу культуру менеджменту та зміцнюючи інституційну пам'ять організацій.

Таким чином, загальна ефективність сучасної соціокультурної діяльності прямо залежить від синергії між чіткою, зрілою управлінською структурою, використанням гнучких (Agile, Hybrid) методологій, активним маркетингом та глибоким ціннісним наповненням через коди культурної ідентичності. Тільки такий комплексний підхід дозволяє досягати сталого соціального впливу, розвивати інтелектуальний та культурний капітал сучасного суспільства й успішно відповідати на будь-які виклики.

РОЗДІЛ 2

СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ ПРОЄКТИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА АДАПТАЦІЯ

2.1. Трансформація суспільного запиту на культурний продукт під впливом війни

Українська культура зараз переживає найважчі часи через війну та необхідність водночас виживати й змінюватися. Стало зрозуміло: культура – це не просто розваги, а основа нашої національної безпеки та внутрішньої сили. Багато організацій працюють «тихо», без гучних заяв, але саме їхня щоденна праця не дає суспільству розвалитися. У державній політиці важливо враховувати внесок кожного, хто своєю дією підтримує культурну сферу.

Статистика Міністерства культури та стратегічних комунікацій (МКСК) на березень 2025 року вражає: пошкоджено 1419 об'єктів культурної спадщини. Зі загальної кількості закладів культури майже 200 були змушені переїхати, а понад 2200 опинилися на тимчасово окупованих територіях. Окрім фізичних втрат, виникла серйозна соціальна проблема: 41% українців взагалі не мають доступу до культурного життя. Під час війни такі розриви стають критичними для країни.



Рис. 1.1. Культурний сектор України в умовах війни

Повномасштабне вторгнення росії посилило наявні проблеми сектору культури та водночас пришвидшило формування горизонтальних зв'язків і мережевих рішень всередині сектору - багато організацій взяли на себе функції, які раніше делегувалися державі. Через відсутність гнучких процедур та належної підтримки з боку держави організації були змушені самотійно реагувати на кризу, шукати міжнародні партнерства та адаптуватися до нових ролей. Попри зростання згуртованості, мобілізацію ресурсів і появу нових можливостей, сектор культури наразі перебуває у стані виснаження: скорочення команд, нестабільне фінансування та надмірне навантаження унеможливають тяглість і стратегічне планування [14. с. 54].

Початок воєнних дій назавжди змінив наше сприйняття культури; вона перетворилася з чогось декоративного чи дозвілля на важливий засіб виживання та утвердження національного характеру. Коли люди стикаються з постійною загрозою своєму життю, вони більше не шукають лише розваг чи краси; їм потрібен сенс, на який вони можуть спертися у невизначеному світі; тому соціально-культурні проекти повинні негайно адаптуватися до реальності, що мистецтво реальності має перевагу над творчою метою мистецтва (тобто безпека понад усе!). Мистецтво стало терапевтичним засобом, а також місцем для колективного обміну та пропрацювання травм. Попит змінився на рівні основних цінностей; пріоритет надається проектам, які дозволяють людям ідентифікувати «друзів» та «незнайомців»; проекти, які допомагають активувати нашу колективну пам'ять через історичний досвід та здатні створити почуття солідарності через засоби масової інформації та соціальний дискурс, мають перевагу над усіма іншими типами проектів.

Сучасний стан суспільної свідомості створив нові орієнтири для культурного менеджменту/кураторів: наразі продукт має бути «корисним» у найширшому значенні, сьогодні споживач перейшов від «еліти» до масової потреби в психологічному розрядженні. Споживачі шукають певної форми чесного діалогу про наше поточне існування в культурному продукті, а не складних головоломок. Як наслідок, також виник новий попит на занурення як

спосіб повної емоційної участі, щоб кожна людина відчувала себе членом спільної історії, а не просто стороннім спостерігачем. Культура, у певному сенсі, стала формою «м'якої броні» проти ментального поля битви.

Ще один важливий аспект, який потребує висвітлення, полягає в тому, як інтегрувати та асимілювати в нові територіальні громади величезну кількість внутрішньо переміщених осіб. Культурні продукти можуть створити можливості для соціальної інтеграції через спільні соціально-культурні проєктні процеси, які зменшують почуття відчуженості та страху перед невідомим. Попит також змістився на розгляд ініціатив, орієнтованих на громади, покликаних допомогти людям почуватися «як удома», незалежно від того, звідки вони родом. Головною метою буде забезпечення створюваних проєктів якостями відкритості та інклюзивності, щоб громади могли розвиватися не лише окремо одна від одної, а й об'єднуватися у відповідь на зовнішню агресію.

Трансформація суспільного запиту також виокремила низку специфічних параметрів, яким має відповідати сучасний соціокультурний проєкт в умовах війни:

- Безпекова пріоритетність: наявність сертифікованих укриттів та адаптація таймінгу подій під умови комендантської години;
- Терапевтична спрямованість: інтеграція арт-терапевтичних практик для роботи з травмованим населенням та ветеранами;
- Мобільність: здатність продукту до швидкої релокації або трансформації з офлайн-формату в цифровий простір;
- Національна ідентичність: домінування наративів деколонізації та переосмислення власної історії без імперських нашарувань.

Тепер ми сприймаємо мистецтво інакше. Бомбосховища, підвали та метро стали повноцінними сценами. Це вже не просто вимушений крок, а нова «естетика опору». Глядачі готові жертвувати комфортом заради безпеки та

сильних емоцій, а менеджери використовують саму атмосферу таких місць, щоб посилити ідею твору.

Центр культурного життя змістився з мегаполісів до невеликих громад. Бібліотеки та будинки культури перетворюються на хаби, де люди волонтерять, навчаються та займаються мистецтвом. Так виникла модель, де ідеї та ініціативи йдуть «знизу», від самих людей, а культура допомагає громадам ставати сильнішими [24, с. 8]. Цифровізація стала життєвою потребою для українців, які виїхали за кордон. Їм важливо відчувати зв'язок із домом. Онлайн-виставки, трансляції вистав та вивчення мови в мережі допомагають об'єднати людей навколо спільних цінностей, де б вони не перебували.

Деколонізація змінила вимоги суспільства до змісту. На звільнених територіях та в тилу люди хочуть повного перегляду канону – відмови від російських наративів та повернення забутих українських імен. Соціокультурний проєкт тепер сприймається як зброя в інформаційній війні, що підкреслює незалежність України та її вибір бути частиною Європи [26, с. 12].

Глядачі все менше довіряють вигаданим історіям і все більше – реальності. Зростає попит на документальний театр, кіно та виставки з реальними свідченнями чи артефактами війни. Для менеджера та куратора тепер головне – максимально чесно показати справжні історії людей, зберігаючи їхню гідність.

Змінилася і логіка витрат. Під час війни люди підтримують культуру тоді, коли вона допомагає фронту чи постраждалим. Культурні організації стають частиною благодійних ініціатив, а купівля квитка чи книжки сприймається як внесок у майбутню перемогу.

Сучасний культурний продукт в умовах збройного конфлікту має відповідати таким суспільним вимогам:

- Стислість: здатність донести глибокі сенси за короткий час в умовах постійних тривог;

- Емоційна напруга: відсутність зайвого декору та концентрація на найгостріших питаннях буття;
- Інтерактивність: можливість для аудиторії стати частиною проєкту через цифрові або фізичні форми взаємодії;
- Візуальна мова: використання символіки, що стала загальнонаціональною, для швидкої ідентифікації змістів продукту.

Важливим вектором стала робота з інклюзією для ветеранів та людей із пораненнями, що потребує перегляду концептуальних основ державної політики. Культура має стати простором, де ветеран відчуває повагу та розуміння, а його досвід визнається цінним внеском у розвиток нації. Соціокультурні проєкти все частіше стають інструментом реінтеграції воїнів у цивільне життя через мистецькі практики, що сприяє їхньому психологічному відновленню та соціалізації [35].

Роль медіа у підтримці культури суттєво змінилася. Сьогодні Суспільне мовлення та незалежні цифрові видання стали головними орієнтирами для людей. Глядачі обирають ті майданчики, які дають перевірену інформацію та поділяють їхні цінності. Найбільший резонанс викликають історії про різноманіття України та нашу спільну стійкість, що підкреслює важливість професійних комунікацій у цій сфері.

Окремим запитом у суспільстві стало бачення (візія) майбутнього. Пріоритетним завданням зараз є боротьба за молодь на звільнених територіях. Людям важливо бачити не лише трагедії сьогодення, а й конкретні плани на відбудову. Проєкти, які моделюють життя після війни та відновлення інфраструктури, дають людям надію та сили чинити опір далі, перетворюючи культуру на джерело ідей для майбутнього [39].

Практична робота в прифронтових та тилкових регіонах тепер будується на «безпековій логістиці». Жоден захід не починається без перевірки укриттів. Менеджери перейшли на режим швидкого реагування: замість довгих стратегій планують на тиждень вперед, щоб встигати проводити виставки чи вистави навіть під час відключень світла. Для цього купують генератори та Starlink, а

підвали перетворюють на хаби, де мистецтво межує з волонтерським штабом [2, с. 110].

Переселенців інтегрують у громади через творчість: майстерні, резиденції чи створення муралів. Люди стають не просто глядачами, а співавторами, що допомагає їм знайти нових друзів і легше адаптуватися до нового місця. Такі проєкти часто фінансують міжнародні донори, тому командам важливо вміти писати гранти та чітко звітувати, як їхня робота реально допомагає людям і зменшує напругу в регіоні [25, с. 30].

Для успішної адаптації соціокультурної сфери до умов збройного конфлікту менеджмент має впроваджувати наступні 10 технологічних рішень:

1. Облаштування «культурних сховищ» у підвальних приміщеннях театрів та музеїв.
2. Проведення 3D-сканування об'єктів спадщини, що перебувають під загрозою знищення.
3. Використання мобільних кіноустановок для показів у деокупованих селах.
4. Запуск стрімінгових платформ для монетизації вистав серед діаспори.
5. Організація арт-терапевтичних сесій для ветеранів та їхніх родин.
6. Впровадження електронних систем обліку та евакуації музейних фондів.
7. Створення документальних театральних постановок на основі свідчень очевидців.
8. Розробка інтерактивних мап зруйнованих об'єктів культури для фандрейзингу.
9. Залучення волонтерських десантів до консервації пошкоджених архітектурних пам'яток.
10. Проведення інклюзивних фестивалів із врахуванням потреб людей із пораненнями.

Документальний театр (вербатім) став головним інструментом фіксації живої пам'яті, де сценарії пишуться на основі реальних записів розмов із військовими чи цивільними, що пережили окупацію. Управління такими

проектами передбачає залучення професійних психологів для супроводу акторів та учасників, щоб уникнути ретравматизації під час виступів. Такі проекти виконують функцію колективного літопису, де кожна вистава стає доказовою базою в інформаційній війні, демонструючи реальний стан подій через особистий досвід героїв [1, с. 243].

Мобільні культурні «десанти» везуть мистецтво туди, де заклади культури зруйновані або пошкоджені. Це повністю автономні проекти: спеціально обладнані автобуси-трансформери за кілька годин перетворюються на сцену, кінозал чи бібліотеку. Практика показує, що такі виїзди до прифронтових громад повертають людям відчуття нормального життя та приналежності до єдиної України [34].

Реабілітація ветеранів через творчість базується на програмах із кераміки, живопису чи ковальства. Це допомагає відновити моторику та емоційний стан. Важливо створювати безбар'єрне середовище не тільки фізично (пандуси), а й у самих змістах – не ігнорувати воєнний досвід, а давати йому вихід через мистецтво. Для цього потрібні спеціально підготовлені фахівці, які вміють професійно працювати з ветеранами.

Маркетинг під час війни став стратегією допомоги. Кожен захід тепер супроводжується збором коштів на потреби армії чи постраждалих. Наприклад, на аукціонах розписані гільзи чи військові артефакти стають об'єктами мистецтва. Це вимагає від менеджерів абсолютної фінансової прозорості та активної роботи в соцмережах, щоб залучати меценатів та звітувати перед громадою.

Молодіжне волонтерство об'єднує фізичну працю з культурою: вдень молодь відбудовує зруйноване, а ввечері відвідує лекції чи фестивалі. Це допомагає молодим людям на деокупованих землях швидше повернутися до активного спілкування та брати відповідальність за своє місто. Менеджерам тут важливо чітко координувати велику кількість людей та забезпечувати їхню безпеку разом із місцевою владою [32, с. 154].

Музеї перейшли на формат «швидких виставок». Експонатами стають речі, що свідчать про події прямо зараз: уламки зброї, щоденники, фото з телефонів. Такі проєкти часто роблять у метро чи на вокзалах, щоб їх побачило якнайбільше людей. Це нова модель комунікації, де експонат – це живий свідок історії, що твориться сьогодні, а не колись у далекому минулому.

Вже зараз розробляються концепції відбудови зруйнованих об'єктів, щоб перетворити їх на сучасні культурні хаби. Громади заздалегідь готують документи для залучення інвестицій після перемоги. Це дає людям впевненість у майбутньому та дозволяє планувати все за європейськими стандартами інклюзивності та енергоефективності вже на етапі ідеї [39].

Підсумовуючи, можна сказати, що сьогодні соціокультурний проєкт – це жива відповідь народу на виклики війни. Суспільство залишило лише ті цінності, які справді допомагають нації виживати й розвиватися. Кожна ініціатива зараз стає фундаментом нашої спільної перемоги та майбутньої інтеграції в європейський простір.

2.2. Публічне мовлення та медіапроєктування як інструменти культурної комунікації під час війни

Початок ХХІ століття став для України суцільним ланцюгом випробувань. Революція Гідності, анексія Криму та війна на сході змінилися пандемією, а та, своєю чергою, перейшла у повномасштабне вторгнення. Російська пропаганда, яка почалася задовго до збройної агресії, лише посилила інформаційний хаос. Для українських медіа це означало повну зміну правил гри: комунікаційні стратегії довелося переписувати на ходу, щоб не просто інформувати, а й протидіяти постійному тиску ворога.

Зараз роль медіа та кризових комунікацій стала ключовою. Саме журналісти формують картину війни, допомагають контролювати дії влади та підтримують бойовий дух людей. Окрім цього, медіа стали головним щитом проти ворожої дезінформації. Через це вивчення того, як правильно спілкуватися під час кризи, є надзвичайно актуальним не лише для журналістів,

а й для соціологів, управлінців та менеджерів, адже ця проблема стосується абсолютно кожної сфери нашого життя.

Культурна комунікація через професійні медіапроекти набуває рис стратегічного менеджменту, де кожен інформаційний продукт має чітко розрахований вплив на зміцнення національної ідентичності та соціальної згуртованості.

Сучасна парадигма розвитку Суспільного мовлення в Україні демонструє рішучий перехід до моделі інклюзивного медіапроекування. Це передбачає представлення різноманіття українського суспільства не як чинника роз'єднання, а як ключового джерела сили та стійкості держави. Медіапроекти стають майданчиками для артикуляції досвіду тих груп, які раніше перебували на периферії суспільної уваги, що критично важливо для подолання кризового відчуження. На прикладі мультимедійних проєктів про національні спільноти та корінні народи, таких як «Відтинки України», можна простежити, як медіа створюють нові точки збору для національної ідентичності [29]. Така стратегія дозволяє емоційно інтегрувати громадян у спільний культурний контекст, створюючи тривалий імунітет проти деструктивних зовнішніх наративів.

Ефективність медіапроекування як інструменту культурної комунікації безпосередньо залежить від системності управлінських рішень. Це не просто створення контенту, а комплексна розробка комунікаційних циклів, що включають діагностику соціальних потреб, вибір релевантних каналів трансляції та механізми зворотного зв'язку з аудиторією. В умовах дефіциту ресурсів успішним проєктом стає той, що пропонує споживачеві не лише інформацію, а й відчуття співучасті у великій справі [14, с. 10]. Це дозволяє нівелювати ефект соціальної ізоляції, яка часто супроводжує кризові стани, та перетворює медіа на інструмент соціальної терапії та підтримки ментального здоров'я громади.

Для успішної реалізації культурної комунікації під час кризи медіапроекування має спиратися на наступні пріоритетні напрями:

- Консолідація суспільного дискурсу: формування єдиного змістового поля навколо цінностей спротиву та європейської інтеграції;
- Деконструкція дезінформації: оперативне викриття маніпулятивних технологій через просвітницькі медіапродукти;
- Психологічна підтримка: створення контенту, спрямованого на зниження рівня тривожності та проживання травматичного досвіду;
- Культурна дипломатія: трансляція національних культурних кодів на міжнародну аудиторію для зміцнення підтримки держави;
- Соціальна інтеграція: медійна підтримка ВПО та ветеранів через сторітелінг та висвітлення успішних кейсів адаптації.

Робота медіа на деокупованих територіях потребує особливого підходу. Тут інформаційна політика стає «м'якою силою», яка допомагає людям знову інтегруватися в культурне та правове поле України. Головне завдання – відновити довіру до державних інституцій через прозорі та чесні проєкти, які відповідають реальним потребам громадян. Медіа-менеджери мають добре розуміти психологію людей, які тривалий час перебували в інформаційній ізоляції, щоб делікатно й ефективно повернути їх у загальнонаціональний контекст.

У територіальних громадах медіапланування допомагає мобілізувати ресурси для вирішення місцевих проблем. Сучасна молодіжна політика все частіше переходить на цифрові платформи, де активні групи та дорадчі ради координують свою роботу в реальному часі. Медіапроєкти дають молодим людям можливість відчувати себе не просто глядачами, а реальними учасниками змін у своєму місті чи селі [36]. Така децентралізація спілкування зміцнює самоврядування навіть у найскладніші періоди.

Аналіз медіа за останні десять років показує, що сприйняття молоді кардинально змінилося. Якщо раніше їх часто вважали «проблемною групою», то тепер бачать у них головну силу волонтерського руху та авторів соціальних інновацій [13, с. 44]. Молодь сьогодні дуже грамотна в цифрових технологіях і

вимагає від медіа абсолютної щирості. Будь-який повчальний або офіційний тон призводить до втрати довіри. Саме тому нові проєкти будуються на партнерстві, де молоді люди самі створюють контент, що підсилює їхнє відчуття приналежності до спільноти.

Боротьба за розуми молоді в регіонах, що постраждали від війни, – це фактично битва за наше майбутнє. Якісний медіадизайн та освітні проєкти допомагають протистояти пропаганді окупантів і повертати увагу людей на цих територіях. Творці таких ініціатив повинні мати не лише художні навички, а й глибокі знання з соціології та політики. Успіх таких проєктів є фундаментом для довгострокового спокою та стабільності в цих регіонах.

Європейська інтеграція відкриває нові можливості для створення демократичних медіапроєктів. Важливо через реальні приклади (молодіжні обміни, спільні програми) показувати переваги розвитку в Україні, щоб протидіяти еміграції молоді. Суспільне мовлення та громадські організації мають значно вищий рівень довіри, ніж просто державні звіти, адже вони реагують на живі потреби людей, а не на суху статистику [32, с. 154]. Таке партнерство дозволяє створювати масштабні продукти, які реально змінюють суспільну свідомість і стають платформою для нових соціальних інновацій.

Обов'язковим компонентом наукового методу, що використовується для створення медіаплану, є визначення статусу державних функцій та оцінка необхідних потреб громадськості під час війни. Аналізи забезпечать основу для визначення того, як створити найефективніші медіастратегії для реагування на актуальні обставини [35], а також нададуть нові дані для оцінки будь-яких змін у сприйнятті чи поведінці громадськості. Таким чином, на медіапланування впливають аспекти державного управління, тоді як його ефективність залежить від ступеня залучення громадян до поведінки, яка приносить користь суспільству в цілому.

Суспільні мовники можуть бути базовим показником для оцінки дотримання цих стандартів, де право на отримання інформації з будь-якого медіа-джерела має бути збалансоване з повагою до гідності будь-якої особи, яка

постраждала від кризи. Повідомлення, створені медіа, повинні бути зосереджені на поширенні історій стійкості, тим самим надаючи аудиторії приклади того, як люди можуть успішно долати негаразди. Такий тип повідомлень позитивно впливає на психологічний стан аудиторії, що є критично важливим для того, щоб дати людям надію та мотивувати їх допомагати у відбудові своєї країни.

У сучасній комунікації спілкування різними способами, такими як використання соціальних мереж, надсилання текстових повідомлень/чатів на таких платформах, як TikTok, Facebook або YouTube; перегляд телевізора тощо, стає все більш звичним явищем. Це означає, що медіа-дизайнери (SMM), які створюють контент, який споживає молоде покоління (зокрема, українська молодь), можуть створювати контент, який є візуально привабливим, достатньо коротким, щоб утримати їхню увагу завдяки великій кількості доступної інформації, та змістовним. Медіадизайнери також можуть використовувати гейміфікацію та інтерактивні ресурси, щоб дозволити українській молоді дізнаватися про свою культуру/історію через активну участь, а не лише візуальне спостереження. Це особливо важливо для зміцнення почуття ідентичності під час війни.

Медіадизайн також слугує засобом для ветеранів соціальної взаємодії, щоб допомогти їм знайти шлях до повернення до цивільного життя, маючи можливість продемонструвати себе через різні канали. Виробництво «спеціалізованих» медіапродуктів, які кидають виклик традиційному зображенню військових у ЗМІ, створює потенціал для зниження соціальної напруженості та сприяння толерантності в нашому суспільстві. Медіадизайн також можна розглядати як інструмент для «зшивання» всієї країни, дозволяючи різним соціальним групам спілкуватися одна з одною, навіть якщо вони пережили травму в минулому або мають різні погляди на суспільні події.

Криза, спричинена військовою агресією російської федерації, а також механізми інформаційного реагування на цю кризу, викликають велике зацікавлення науково-медійної спільноти. Значну увагу приділяють науковці

ролі медіа в процесі організації кризових комунікацій. Саме засоби масової інформації відіграють вагомую роль у «переживанні» кризових ситуацій. Медіа як канали передачі інформації на широку аудиторію здатні формувати громадську думку та впливати на суспільну свідомість. Поширювані ними повідомлення не лише відтворюють загальне уявлення про ситуацію, але також показують у такий спосіб професійність керівництва на всіх рівнях її вирішення.

Інформаційна криза, що сформувалася внаслідок російсько-української війни, характеризується певними особливостями. Зокрема, окрім природніх соціальних процесів, що виникають у стані кризи, українське суспільство відчуває постійний вплив ворожої пропаганди та дезінформації, спрямованої на дискредитацію влади та української державності, поширення паніки й створення умов для капітуляції України. Тож, однією з основних задач кризових комунікацій в умовах російсько-української війни дослідники визначають протидію ворожим наративам.

Кризові комунікації в українських онлайн-медіа періоду повномасштабного вторгнення Росії в Україну стали ключовим чинником забезпечення інформаційної безпеки та консолідації суспільства. На основі аналізу наукових праць українських та зарубіжних дослідників можна виокремити кілька важливих положень: кризові комунікації розглядаються як системний процес управління інформаційними потоками в умовах невизначеності, спрямований на мінімізацію шкоди від кризових ситуацій, підтримку довіри та формування соціальної стійкості. Українські медіа опинилися у подвійній кризі – воєнній та інформаційній. Поряд із виконанням класичних завдань кризових комунікацій вони змушені протидіяти дезінформаційним кампаніям, пропаганді та маніпулятивним наративам, що активно поширює російська федерація. Ключовими принципами ефективної кризової комунікації в умовах війни стали: швидкість і достовірність поширення інформації; гнучкість та адаптивність редакцій; використання різних медіаплатформ (зокрема, соцмереж та мобільних застосунків);

формування позитивного наративу про Україну; взаємодія медіа з владою, експертами й аудиторіями. Приклади кризових комунікацій (телемарафон «Єдині новини», фактчекінгові ініціативи «Детектор медіа», робота журналістів у соцмережах та месенджерах) демонструють водночас як ефективні практики, так і низку проблем, зокрема – поверховість матеріалів, відхід від стандартів, інформаційне перевантаження аудиторії. Соціальні медіа та мобільні додатки стали потужним інструментом кризової комунікації, який одночасно створює нові ризики: поширення дезінформації, зростання залежності від неперевіраних джерел, фрагментацію аудиторії. Тож кризові комунікації онлайн-медіа в умовах війни є не лише інформаційним інструментом, але й важливою частиною національної безпеки, що вимагає комплексного підходу та високого рівня професійної відповідальності. Перспективи подальших досліджень вбачаємо у вивченні практик кризових комунікацій окремих українських онлайн-медіа у воєнний період; вивчення ефективності різних моделей кризових комунікацій, зокрема у контексті протидії ворожим наративам та дезінформації; аналіз ролі соціальних мереж і месенджерів у формуванні кризових стратегій редакцій та впливу на сприйняття інформації аудиторією.

2.3. Цифрові технології у захисті культурної спадщини та реалізації проєктів воєнного часу

Екзистенційні загрози, спричинені повномасштабною збройною агресією, змусили українську культурну спільноту до радикального перегляду стратегій збереження національного надбання. Цифрові технології в цьому контексті трансформувалися з інструментів модернізації в критично важливі засоби виживання культури, дозволяючи фіксувати стан об'єктів спадщини в режимі реального часу.

Екзистенційні загрози – це гранична сукупність деструктивних факторів та системних ризиків, що створюють безпосередню небезпеку для самого факту існування нації, її фізичного виживання та збереження унікальної соціокультурної ідентичності у тривалій історичній перспективі. У контексті

повномасштабної збройної агресії ці загрози набувають тотального характеру, проявляючись через цілеспрямоване нищення об'єктів матеріальної спадщини, акти культурного геноциду, стирання колективної пам'яті та насильницьку деформацію національних наративів. Головною метою таких загроз є повний демонтаж культурного коду народу, що веде до втрати його політичної суб'єктності та припинення історичної неперервності державного й суспільного розвитку.

Культурна спадщина – це сукупність успадкованих людством від попередніх поколінь об'єктів культурної спадщини, як зазначається в Законі України «Про охорону культурної спадщини» [12]. Ці об'єкти включають пам'ятки історії, архітектури, мистецтва та археології, а також інші елементи, що мають значення для збереження національної самобутності і культурної цінності, що передаються через покоління і становлять невід'ємну частину культурної спадщини людства. Для забезпечення належного збереження та охорони культурної спадщини були розроблені низка міжнародних і національних законодавчих ініціатив, які визначають механізми і норми збереження об'єктів культурної спадщини. Одним з основних документів на міжнародному рівні є Конвенція ЮНЕСКО «Про охорону світової культурної та природної спадщини», прийнята в 1972 р. Цей документ став основним орієнтиром для держав у питаннях охорони пам'яток, забезпечення їх сталого збереження і доступу до них для майбутніх поколінь. У межах цієї конвенції створено Список Світової спадщини ЮНЕСКО, який включає найцінніші об'єкти, що мають унікальне значення для всієї людської цивілізації.

Згідно із законодавством України об'єкти культурної спадщини поділяються на рухомі та нерухомі. Нерухомі об'єкти мають фізичну форму і знаходяться на певному місці. До них відносяться архітектурні пам'ятки, історичні будівлі, монументи, пам'ятки археології, садово-паркові комплекси тощо. Ці об'єкти не можна переміщати або змінювати без шкоди для їх автентичності.

Цифровізація культурної спадщини стає важливим інструментом для її збереження й популяризації. Вона дає змогу створювати точні цифрові копії пам'яток, що дозволяє їх зберігати, навіть якщо фізичні об'єкти з часом пошкоджуються або зникають.

Як медіадизайн, так і соціокультурний менеджмент під час конфлікту розуміють, що хоча споруда чи об'єкт можуть бути фізично знищені, це не означає, що їх не може відновити держава. Оцифровуючи об'єкти, ми створюємо «інформаційний імунітет», що дозволяє отримати детальну інформацію про об'єкт як основу для майбутньої перевірки об'єкта та, зрештою, його відновлення, що є частиною більшого плану національної безпеки.

У збереженні архітектурної спадщини використання тривимірного сканування (3D-сканування) та фотограмметрії зараз є критично важливим. Точні хмари точок можуть створювати тривимірні моделі та фіксувати всі зовнішні та внутрішні деталі пам'ятки, що дозволяє створювати проєктну документацію та кошториси, необхідні для відновлення пам'ятки в майбутньому з точністю до міліметра. Окрім збереження даних, інтерактивні моделі пам'ятників можуть бути використані для створення віртуальних виставок та допомогти забезпечити доступ до культури для тих, хто живе в районах конфліктів, стихійних лих або відсутності доступу до музеїв та культурних закладів через руйнування [20, с. 163]. Такий підхід створює динамічне цифрове представлення пам'ятки через оригінальну та постійну форму фізичної пам'ятки.

Евакуація фондів музеїв у «віртуальне» середовище полегшується за допомогою систем цифрового архівування та систем хмарного зберігання. Для оцифрування музейних колекцій під час війни необхідні два основні компоненти, зокрема: високий рівень технічної якості та розробка дуже складних систем каталогізації (метаданих), що дозволяють ідентифікувати будь-який об'єкт у будь-який час. Художні галереї по всій Україні, що зосереджуються на сучасному мистецтві, стають дедалі залежнішими від цифрових копій творів для виставкових проєктів за межами України, що

дозволяє галереям представляти світові унікальний характер української культури без усіх ризиків, пов'язаних з представленням українських музейних колекцій за межами України [28, с. 272]. Розробляючи цифрову копію колекції музею як представлення колекції цього музею світовим ЗМІ, є можливість накопичити докази для використання у встановленні культурної дипломатії як способу просування цифрової копії як оригінального твору національної спадщини.

Використовуючи геоінформаційні системи (ГІС), ми маємо засоби для моніторингу стану історичних пам'яток, розташованих на широкій географічній території, особливо тих, що знаходяться в окупованих або колишніх окупованих країнах. Технологія ГІС дозволяє історикам та археологам накладати шари історичних даних на оновлені супутникові знімки; цей процес має вирішальне значення для створення обліку злочинів проти культурної спадщини народу та для вимірювання масштабів руйнувань. Крім того, використання ГІС надає керівникам проєктів під час кризової ситуації систематичний метод розподілу ресурсів таким чином, щоб пріоритет надавався збереженню історичних об'єктів у найкращому стані. Цей процес дозволяє керівникам проєктів приймати послідовно прозорі рішення протягом усієї кризової ситуації.

Під час війни застосування віртуальної (VR) та доповненої (AR) реальності відіграє величезну роль не лише для розваг, але й для навчання, а й для встановлення меморіалів. Додатки AR можна використовувати для відтворення зруйнованих споруд безпосередньо над фізичними фундаментами, створюючи перцептивний місток для глядачів, щоб візуалізувати масштаби руйнувань та досягнути глибину контекстуальної історії. Захопливий характер культурних практик, що виникають у 21 столітті, надає нові засоби взаємодії з власною пам'яттю – через використання технологій для емоційного тлумачення історії як особистого обов'язку перед кожним громадянином [9, с. 283]. Таким чином, використання соціальних та культурних проєктів є одним із багатьох

механізмів використання патріотичного виховання та формування національної волі до виживання.

Соціокультурний краудсорсинг у воєнний час – це метод захисту спадщини через масове залучення громадян до фіксації руйнувань. Використання звичайних смартфонів для зйомки пошкоджень дозволяє створювати точні 3D-реконструкції об'єктів та формувати базу юридичних доказів для міжнародних судів. Така участь перетворює кожного громадянина на активного учасника культурного процесу, зміцнюючи суспільну єдність та забезпечуючи демократичний розвиток культури навіть в умовах війни.

Внаслідок війни з'явилися нові можливості для залучення коштів за допомогою технологій блокчейн та використання незамінних токенів (NFT) у культурному секторі, а також нові засоби захисту авторських прав на цифрові активи. Розробка «унікальних» токенів, отриманих з оцифрованих творів мистецтва або структур, дозволить окремим особам залучати іноземні та/або міжнародні інвестиції для безпосередньої підтримки відновлення культурних активів/дизайну та підтримки митців. Це створює нову фінансову модель для соціально-культурного дизайну, в якій транзакції є прозорими, а достовірність даних створить безпечний рівень довіри з іноземними донорами та меценатами; це надзвичайно важливо в нестабільній економічній ситуації [51, с. 56].

Штучний інтелект набагато більше, ніж у минулому, використовує свої навички, коли йдеться про планування реставрації культурних об'єктів або оцінку великих обсягів даних про руйнування культурних об'єктів. Ключовим прикладом цього може бути те, як алгоритми машинного навчання допомагають визначити, наскільки ймовірно, що пошкоджена будівля продовжуватиме страждати від пошкоджень (наприклад, через пожежу чи напади банд тощо), а потім допомагають визначити шляхи розробки рішень, які забезпечать оптимальне збереження споруди. Крім того, ШІ також стає важливим гравцем у процесі реставрації цифрових архівів, автоматизуючи багато процесів реставрації (наприклад, відтворення відсутніх розділів аудіо чи відео). Автоматизуючи ці процеси, ШІ дозволяє повторно ввести раніше

втрачені фрагменти культурної історії до культурних записів. Менеджери культурних проєктів потребують глибоких знань у сфері технологій, зокрема ІТ та системного аналізу, щоб успішно керувати та реалізовувати дуже складні проєкти. Сучасні теорії управління проєктами наголошують на тому, що технічні рішення (такі як ІТ) повинні бути інтегровані з іншими елементами стратегії розвитку культурної організації та зрештою не повинні бути кінцевою метою, а повинні дозволяти організаціям створювати певну соціальну цінність. Необхідно створити спеціальну форму ІТ-підтримки, щоб культурні організації могли керувати кількома дисциплінами, що працюють разом (наприклад, від істориків/реставраторів до фахівців з ІТ та юристів).

Під час війни реалізація цифрових проєктів вимагає належного врахування їхніх високих фінансових наслідків, оскільки витрати, пов'язані з придбанням обладнання чи ліцензій, зазвичай перевищують те, що є в місцевих бюджетах. У цьому випадку корисним рішенням було б встановлення зв'язків та партнерства з міжнародними технологічними компаніями для доступу до великих європейських грантових програм та успішної стратегії маркетингу культурних цифрових продуктів через цифровий носій як глобальних гуманітарних проєктів, що дозволить їм стати глобальним ресурсом для збереження світової спадщини завдяки цьому типу цифрових проєктів культурної спадщини.

Для систематизації наявного інструментарію та його функціонального призначення у воєнний час, доцільно розглянути наступну порівняльну таблицю.

Таблиця 2.1.

Цифрові інструменти захисту спадщини та реалізації проєктів

Технологічна група	Конкретні інструменти	Функція у воєнний час	Очікуваний проєктний результат
3D-документування	Лазерне сканування (LiDAR), фотограмметрія.	Фіксація геометричних параметрів об'єктів до або після руйнування.	Високоточна цифрова копія пам'ятки (хмара точок).

Геопросторові дані	ГІС-платформи, супутниковий моніторинг.	Картографування руйнувань, моніторинг зон бойових дій.	База даних культурних втрат та ризиків.
Хмарні сервіси	AWS, Google Cloud, Azure.	Безпечне зберігання оцифрованих архівів за межами зони конфлікту.	Захищеність національного інформаційного ресурсу.
Імерсивні медіа	VR-шоломи, AR-додатки для смартфонів.	Віртуальна реконструкція втрачених об'єктів, меморіалізація.	Новий досвід взаємодії глядача з історією.
Штучний інтелект	Алгоритми Deep Learning, автоматичний переклад.	Реставрація пошкоджених фото/відео, аналіз супутникових даних.	Автоматизація рутинних процесів опрацювання даних.
Цифрові реєстри	Блокчейн, смарт-контракти.	Фіксація права власності на цифрові копії, збір пожертв.	Прозорість фандрейзингу та юридична захищеність.
Мобільний зв'язок	Мобільні додатки для звітування (напр. «єВорог»).	Оперативне повідомлення про пошкодження об'єктів цивільними.	Оперативність реагування на загрози спадщині.
Цифрові архіви	Open Access репозиторії.	Забезпечення безперервного доступу до наукової інформації.	Сталість наукових та культурних досліджень.
ІТ-менеджмент	Slack, Trello, Jira в культурі.	Координація дистанційних команд волонтерів та спеціалістів.	Управлінська ефективність проєкту.
Кібербезпека	Протоколи шифрування, VPN.	Захист культурних баз даних від ворожих кібератак.	Збереження конфіденційності та цілісності даних.

Примітка: сформовано автором на основі джерел [2, с. 110; 3, с. 48; 18, с. 583]

Захист від кіберзагроз став невід'ємною складовою соціокультурного менеджменту, оскільки культурні дані є пріоритетною ціллю для ворожих атак, спрямованих на стирання української ідентичності. Впровадження надійних протоколів шифрування та регулярне створення резервних копій на закордонних серверах є необхідною умовою життєздатності цифрових проєктів. Кібергігієна працівників закладів культури стає таким самим важливим фактором безпеки, як і фізичне укріплення будівель, що вимагає проведення постійних тренінгів та навчання персоналу.

Оцифрування культурної спадщини може надати Україні можливість приєднатися до європейських мереж збереження спадщини, таких як Europeana або Michael Culture Association, через міжнародну співпрацю. Партнерство з провідними університетами та музеями світу дозволить Україні отримати доступ до найкращих доступних технологій для оцифрування та реставрації культурних об'єктів, які ще не є широко доступними в Україні. Міжнародна співпраця та інтеграція допоможуть зберегти окремі культурні об'єкти та створити новий імідж України як країни, яка використовує найвищі стандарти технологій для захисту своєї культурної спадщини, навіть під час нинішньої війни. [14, с. 7]. Залучення молоді до проєктів збереження цифрової спадщини є стратегічною метою молодіжної політики. Молоді люди найшвидше освоюють 3D-сканування, моделювання та маркетинг культурної спадщини, оскільки вони є «цифровими аборигенами». Участь молодих фахівців у цих ініціативах надає їм можливість розвивати свої творчі здібності, одночасно покращуючи свій зв'язок із національною спадщиною через участь у її збереженні. Молодіжні консультативні ради в громадах беруть на себе ініціативу в ініціації проєктів оцифрування місцевих історичних пам'яток, перетворюючи їх на сучасні туристичні та освітні об'єкти.

Для підготовки фахівців у сфері цифрової культурної трансформації необхідна нова система освіти. Вона повинна поєднувати гуманітарну та технічну освіту. Сертифікаційні програми для музейних викладачів та культурних менеджерів повинні містити модулі з управління базами даних,

базового 3D-моделювання та стратегічного планування цифрових проєктів. Ці курси сформують робочу силу, здатну розробляти нові та унікальні рішення для захисту культурної спадщини під час конфліктів, а також забезпечать кваліфікованих спеціалістів, які знають, як використовувати готові програмні продукти [55, с. 110].

Для успішної реалізації проєктів воєнного часу необхідно дотримуватися наступних технічних та організаційних вимог:

1. Висока геометрична та текстурна точність 3D-моделей.
2. Використання відкритих форматів даних для забезпечення сумісності систем.
3. Обов'язкове дублювання даних у хмарних сховищах різних юрисдикцій.
4. Наявність детальних описів (метаданих) відповідно до міжнародних стандартів.
5. Забезпечення інклюзивного доступу до цифрових ресурсів для людей із різними потребами.
6. Регулярний аудит систем безпеки та оновлення засобів кіберзахисту.
7. Розробка протоколів довгострокового збереження цифрових копій.

Етичні аспекти цифрової реконструкції також є предметом гострих дискусій у професійному середовищі. Питання про те, наскільки «віртуальна» пам'ятка може замінити оригінал та де межа між науково обґрунтованою реконструкцією та творчою інтерпретацією, залишається відкритим. Менеджери проєктів мають усвідомлювати свою відповідальність за достовірність цифрового образу, адже саме він може стати єдиним джерелом інформації для майбутніх поколінь. Це вимагає залучення до проєктів авторитетних наукових консультантів та ретельної верифікації кожного етапу оцифрування.

Медіадизайн та цифровий сторітеллінг набули особливого значення в регіонах України, вільних від російської окупації, оскільки критично важливо буквально відбудувати культурний ландшафт з нуля, з «попелу». Цифрові платформи можуть забезпечити механізм розповіді історій конкретних

пам'яток, людей та громад, об'єднуючи архівні матеріали та сучасні свідчення війни, щоб допомогти відновити наслідки інформаційної ізоляції та забезпечити мешканцям можливість відчувати себе знову пов'язаними з колективним національним культурним простором, який є основою соціальної реабілітації.

Вплив цифрових технологій на розвиток культури має довгострокові переваги для того, як ми зараз сприймаємо та продовжуватимемо сприймати спадщину; через активне використання, а не суто пасивне збереження. Цифрова культура в усіх країнах є частиною створення нових ідентичностей, які можуть вільно рухатися та не бути обмеженими кордонами чи іншими фізичними формами розділення чи руйнування. Використання музейних проєктів для розвитку простору для створення ідентичності через віртуальні репрезентації опору/непереможності (а отже, і відповідного символу як репрезентації певної нації) демонструє цю зміну в мисленні щодо культури.

Отже, сьогодні об'єкти історико-культурної спадщини України зазнають чималих руйнувань. Міжнародне законодавство неспроможне фізично захистити об'єкт культурної спадщини або музей на території активних бойових дій. Всі музеї на деокупованих територіях також зазнали чималих пошкоджень або пограбовані. Найбільше об'єктів історико-культурної спадщини постраждали саме в Харківській області, через окупацію області в 2022 р. та постійні обстріли населених пунктів. Через таку ситуацію, фізично неможливо зберегти пам'ятки та музеї. Але ми можемо зберегти їх в цифровому просторі, за допомогою новітніх технологій: доповненої та віртуальної реальностей. Можуть бути створені музейні ігри, квести, гіді, додатки. Сьогодні у цифровому просторі для музеїв одним із популярних напрямків роботи – створення віртуальних музеїв. Створення 3D музею можливе за допомогою використання фотограмметрії. Сьогодні з'являється все більше таких музеїв в різних областях України. Дана технологія також актуальна при створенні електронних музейних каталогів при оцифровці об'ємних експонатів (посуду, скульптури, зброї, тощо).

На завершення зазначимо, що цифрова трансформація захисту спадщини є не просто відповіддю на виклики війни, а стратегічним кроком до створення сучасної, високотехнологічної української культури. Соціокультурний проєкт воєнного часу, що базується на цифрових технологіях, стає потужним інструментом збереження пам'яті, розвитку економіки знань та утвердження України у глобальному цивілізаційному просторі. Майбутнє соціокультурної сфери лежить у площині синергії людського інтелекту та цифрових можливостей, що забезпечить неперервність нашої історії та незмінність цінностей, які ми захищаємо.

Висновки до розділу 2

Нами було досліджено, що збройний конфлікт різко змінив суспільний попит на соціокультурний продукт, який перестав бути дозвіллям, а перетворився на невід'ємну частину національного виживання та опору, а культура набула форми «Психологічної броні» як джерела безпеки, психологічної реабілітації та зміцнення ідентичності; тому проєкти, що зосереджені на цих сферах, будуть пріоритетними під час війни, і більшість глядачів перейшли від перегляду складних інтелектуальних форм до перегляду документів та щирості; тому менеджерам соціокультурної діяльності необхідно створювати та використовувати інклюзивні моделі взаємодії для інтеграції ВПО (внутрішньо переміщених осіб) та ветеранів у життя територіальної громади.

Як наслідок, ми знаємо, що суспільне мовлення під час кризи перетворилося як на інструмент культурної комунікації, так і на організацію національної безпеки. Сучасний медіадизайн слугує способом створення соціальної реальності та забезпечує засоби протидії дезінформації та підтримки ментальної стабільності суспільства. Розвиваючи інклюзивні медіаініціативи, суспільні мовники створюють нові місця для вираження національної ідентичності через різноманітність нації як джерело її сили. Медіадизайн також особливо важливий у «боротьбі за майбутнє», особливо щодо деокупованих

регіонів, де він служить основним методом ментального перезавантаження молоді шляхом забезпечення якісних освітніх та культурних можливостей.

Було проаналізовано, що використання цифрових технологій стає важливим способом захисту культурної спадщини та реалізації проєктів у воєнний час. Можливість використовувати 3D-сканування, фотограмметрію та ГІС для документування стану пам'яток з точністю до міліметра створює «цифровий імунітет» проти фізичного знищення об'єктів.

Зрештою, було зазначено, що успіх соціально-культурних проєктів у часи кризи безпосередньо пов'язаний з адаптивністю систем управління та швидкістю їх змін. Наразі управління проєктами перейшло в режим, який називається управлінням мобілізацією. В управлінні мобілізацією найвищий пріоритет надається логістиці безпеки, збору коштів через благодійні платформи та активному використанню волонтерських ресурсів. Поєднання суспільного мовлення, цифрових технологій та місцевих ініціатив територіальних громад створює стабільну соціально-культурну базу, яка об'єднує інформаційний та культурний простір для України незалежно від того, де люди проживають відносно один одного.

Соціокультурна діяльність, що відбувається в зоні конфлікту, зараз вважається динамічною системою поєднання мистецтва та інновацій з найновішими досягненнями в таких галузях, як оборонні технології та стратегічні комунікації. Таким чином, культура слугуватиме фокусом післявоєнної відбудови, а також використовуватиметься як основний засіб реінтеграції суспільства та утвердження України в глобальному цивілізованому контексті.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНИМИ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ

3.1. Типологія соціально-культурних проєктів воєнного часу в Україні

Після 2014 року, та особливо з 2022-го мережі захисту культурної спадщини стали основою горизонтального реагування. Частина з них активізувалась, виконуючи функції швидкої координації, зокрема, щодо порятунку колекцій, релокації інституцій, документації воєнних злочинів. Інші – зникли або тимчасово зупинилися. На фоні відсутності адекватних державних процедур саме культурні мережі розпочали пряме спілкування з міжнародними донорами. Це підсилило вагу громадянського сектору в міжнародному контексті.

Ключові виклики виникли ще у 2014 році [32]:

1. Оцифрування колекцій відбувалося в умовах небезпеки для роботи та під час переміщення об'єктів.
2. Відсутність єдиного реєстру/реєстрів цінностей унеможлиблює повноцінну фіксацію втрат.
3. Відсутність координування і адекватної комунікації з боку МКСК з громадськими організаціями та, зокрема, мережами.
4. Відсутність у команд технічних знань для реалізації процесів оцифрування, відсутність державної сертифікації для таких робіт.
5. Брак якісної мистецької освіти, відсутність єдиних освітніх програм і професійних стандартів позначилися на ефективності роботи у стресових умовах.
6. Брак координації між місцевими органами влади та державними органами.

Національним бюро програми «Креативна Європа» в Україні був проведений безкоштовний онлайн-семінар щодо участі у програмі I-Portunus. Ця програма європейської мобільності для митців та діячів культури має на меті спробувати різні підходи до підтримки короткострокової мобільності і триватиме до весни 2022 р. Її партнерами стали Гете-Інститут (Goethe-Institut), Французький Інститут та фонд Ізоляція [13]. А у січні 2021 р. у Міністерстві культури та інформаційної політики України був представлений проєкт підготовки нової програми «Креативної Європи» на період до 2027 р. [3]. У листопаді 2017 р. стартувала програма культурної мобільності під назвою «Культурні мости», спрямована на розвиток українського культурного сектору, встановлення ефективних зв'язків між митцями, культурними операторами та установами. Програма, що тривала до липня 2020 р., здійснювалася Британською Радою в Україні у партнерстві з EUNIC – Мережею національних інститутів культури ЄС. Важливо, що ця програма була чи не єдиною, що надавала можливість отримати чималий блок грантів індивідуальної мобільності до ЄС представникам різних галузей культурної та творчої індустрії. Крім того, гранти мобільності були відкриті і для європейців, котрі бажали приїхати до України. Цікавою формою співпраці «Культурних мостів» та неурядової організації «Інша Освіта» стали семінари для менеджерів культури середніх та малих міст України. Чимало учасників семінару отримали фінансування для реалізації своїх ініціатив – місцевих соціокультурних проєктів та вчилися й тренувалися готувати масштабніші починання [9].

Наголос міжлюдських контактах та підтримці громадянського суспільства стали ключовими принципами програми «Дім Європи», заснованої 2019 р. Вона охоплює сферу культури, креативних індустрій, освіту, медіа, соціальне підприємництво – усього 13 окремих програмних напрямів, і діятиме до 2023 р. Важливо, що програма приділяє особливу увагу не стільки столичним проєктам, скільки проєктам з малих та середніх міст. Цікавою подією є «House of Europe Festival» – фестиваль креативності та підприємництва, який щороку відбувався в різних містах України. У вересні

2020 р. «House of Europe Festival» проходив у м.Рівне, де упродовж трьох днів на учасників чекали виступи та консультації провідних спікерів з України та ЄС, знайомство з успішними стартапами, панельні дискусії, активний нетворкінг, ексклюзивні кінопокази, концерти [12].

Україна є активним учасником реалізації міжнародних соціокультурних проєктів, що сприяє міжкультурній комунікації, утвердженню нашої країни в міжнародній культурній спільноті як європейської держави з багатими культурними традиціями, надійного партнера в розв'язанні сучасних проблем у галузі культури. У партнерстві із ЄС, за підтримки міжнародних інституцій в Україні відбулися та продовжують реалізуватися програми та соціокультурні проєкти в секторі культурних та креативних індустрій. Програми «Культура і креативність», «Дім Європи», проєкти «Креативної Європи», «Культурні мости», реалізовані упродовж 2014-2021 рр., сприяли встановленню діалогу у вітчизняному культурному секторі та розвитку ефективних зв'язків з культурними операторами та установами, підтримували проєкти, спрямовані на розвиток культурних та креативних індустрій, підвищували конкурентоспроможність аудіовізуальних продуктів, мали на меті творчий, професійний обмін й співпрацю та інші види культурної діяльності.

Ось тільки у 2022 році суть викликів не змінилася, але вони масштабувалися і реагувати довелося значно швидше. Ступінь викликів сприяв подальшій розбудові національних мереж, розпочалась системна взаємодія з міжнародними донорами та професійними спільнотами. Саме операційна спроможність мереж підсилила громадський сектор та голос української культурної спільноти на міжнародному рівні. Деякі мережі використовували інструменти фінансової підтримки колег, що дозволяло оперативно реагувати на критичні потреби.

Аналіз практичної реалізації соціокультурних ініціатив у період 2014–2024 років свідчить про докорінну трансформацію їхньої типології, зумовлену переходом від традиційних форм дозвілля до мобілізаційних та терапевтичних практик. В умовах збройного конфлікту соціокультурний проєкт перестав бути

суто мистецьким продуктом, перетворившись на стратегічний інструмент національної безпеки, де пріоритетними функціями є збереження ідентичності та соціальна реабілітація громадян. Класифікація таких проєктів сьогодні базується на їхній здатності адаптуватися до укриттів, комендантської години та запиту на «справжність», де культура виступає мостом між травматичним досвідом минулого та візією майбутнього.

Сучасна соціокультурна практика демонструє виникнення типу «проєктів-реакцій», які миттєво відповідають на екзистенційні загрози війни. Яскравим прикладом є проєкт МУР (Митці у Резонансі), зокрема їхній реліз 2024 року «Ти [Романтика]», що став крос-платформеним медіапроєктом, який об'єднав історію, музику та літературу. Цей кейс демонструє новий тип соціокультурного продукту – освітній мюзикл, який через сучасні жанри (реп, інді, рок) повертає молодіжній аудиторії імена Розстріляного відродження, перетворюючи пасивне знання на активну частину національної пам'яті.

Подібні ініціативи доводять, що інтерактивність та медіапроєктування є ключовими для успіху в умовах інформаційного перенасичення. Проєкт «Класика за 5 хвилин» став відповіддю на запит щодо популяризації високої культури через короткі цифрові формати, адаптовані під кліпове мислення сучасної молоді. Такі театральні-просвітницькі проєкти дозволяють залучати широку аудиторію до класичних творів у зручному форматі, що є критично важливим для збереження єдиного культурного поля під час війни [43].

Меморіально-документальні проєкти становлять окремий вагомий тип, фокусуючись на фіксації «живої історії» та музеєфікації досвіду спротиву в режимі реального часу. Ініціативи зі збору свідчень очевидців, як-от проєкт «Відтінки України» на Суспільному чи музейні експозиції про події Майдану, стають фундаментом для збереження колективної пам'яті. Управлінська специфіка цих проєктів полягає у необхідності дотримання високих етичних стандартів та використання цифрових інструментів для створення «цифрового імунітету» культурної спадщини.

Важливим складником культурної політики в контексті світового медіапростору є культурна дипломатія. Для того, аби привернути увагу міжнародної спільноти, українські митці, культурні менеджери й культурні інституції створюють проєкти не лише в Україні, а й за кордоном. Це і локальні виставки в невеликих європейських містах, організаторами яких часто є українці, які втратили домівки або були змушені покинути їх через повномасштабне вторгнення росії в Україну, і масштабні мистецькі проєкти, які мандрують столицями держав. У 2022 році на 59 Венеційській бієнале сучасного мистецтва Україну представив харківський художник Павло Маков проєктом «Фонтан виснаження. Висока вода», присвячений зникненню води в м. Харків ще у 1994 році внаслідок аварії. Цей проєкт став символічним для української культури в умовах війни, адже вода –це скарб, життєва необхідність для будь-якого місця, що переживає напад, руйнування, вторгнення, облогу. Так само й культура сьогодні є тією живильною силою, яка згуртовує людей, підносить їх дух, допомагає нам пережити страшні випробування воєнного часу.

Також протягом декількох місяців містами Європи (Берлін, Рим, Амстердам, Брюссель) подорожувала виставка «Захоплений дім», аби розповісти правду про війну і гуманітарну катастрофу в Україні очима митців. За цей час більше 10 тисяч відвідувачів познайомилися з українським мистецтвом. У Відні було відкрито експозицію сучасного українського мистецтва «InSight of U», на якій представлені фотографія, живопис, перформанси, інсталяції, цифрове мистецтво, графіка, скульптура, поезія двадцяти п'яти митців - як молодих, так і роботи всесвітньо відомого майстра-художника Івана Марчука.

Важливого значення в цьому контексті набуває фотографія й документальне кіно, як мистецтво свідчення про війну та її наслідки. Українські фотографи та їхні роботи неодноразово здобували нагороди на різноманітних міжнародних конкурсах і проєктах. У 2023 році нагороду World Press Photo of the Year здобув український фотограф Євген Малолетка за

світлина зруйнованого пологового будинку із серії «Облога Маріуполя». Це візуальна розповідь про жахливі наслідки війни, які побачив увесь світ. У 2024 році українська фотографка Юлія Кочетова здобула перемогу в європейському регіональному конкурсі World Press Photo у категорії «Відкритий формат» із проєктом «Війна - це особисте». Український кінематограф заявив про себе й українську культуру всьому світу на 96-й церемонії вручення кінопремії «Оскар». У 2024 році Мстислав Чернов здобув премію «Оскар» у категорії «Найкращий документальний фільм» за стрічку «20 днів у Маріуполі». Це не лише визнання кінематографічної майстерності, але й потужний культурний меседж України на інформаційному та дипломатичному фронті.

У сучасному українському контексті можна виділити кілька основних типів соціокультурних проєктів воєнного часу.

1. Інтерактивні та виставкові проєкти національної ідентичності

Мета створення такого типу виставки чи мультимедійного проєкту є масштабною та спрямованою на створення національного наративу, частково шляхом надання людям досвіду, з яким вони можуть взаємодіяти. Гарним прикладом такого типу є виставка Ukraine WOW (2019, 2024). Виставка поєднує інтерактивні (VR) виставкові технології та елементи експозиції з історичним/культурним наративом, формуючи Національний наратив України.

Цей проєкт ілюструє, як музеї можуть еволюціонувати від традиційного до емоційно-орієнтованого досвіду для широкої публіки та сприяти популяризації української історії та культури за допомогою нових медіаформатів.

2. Культурні ревіталізаційні простори

Існує й третя категорія проєкту: перетворення міських територій на культурні центри. Гарним прикладом цього є ВДНГ у Києві, яка з 2014 року перетворилася з радянського виставкового комплексу на культурний багатофункціональний об'єкт.

Перетворення ВДНГ на місце проведення фестивалів, виставок, освітніх програм та культурних заходів, зокрема літературно-мистецького фестивалю

«Мужність» та подібних заходів, створює можливість розглянути ВДНГ як модель довгострокового відродження громадського простору та створення культурно кластерної зони на рівні міста.

3. Інституційні платформи сучасного мистецтва та пам'яті

Ці типи включають як урядові, так і напівурядові установи, які створюють або поширюють культурну політику чи представляють Україну на міжнародному рівні. Гарним прикладом цього є Український дім у Києві. З 2014 року він також розширив свою діяльність, включивши до неї сучасне мистецтво, меморіальні практики та міжнародну мистецьку співпрацю.

Типи виставок, які ми створюємо, представлятимуть теми, пов'язані з війною, пам'яттю та ідентичністю, як частину загального руху за інституціоналізацію досвіду сучасної війни в культурному просторі.

4. Меморіально-документальні та історико-рефлексивні проєкти

Ця категорія відрізняється від інших, проте містить проєкти, спрямовані на документування історичної пам'яті про війну, а також на фіксацію та збереження колективної пам'яті. Прикладами є проєкти, що збирають свідчення, цифрові архіви та інші форми художніх та освітніх проєктів, пов'язаних з травматичною пам'яттю

Прикладами цього є документальні ініціативи від суспільного мовлення, музейна діяльність, що документує події, пов'язані з Революцією Гідності, та цифрові колекції свідчень про воєнний досвід. Ці проєкти створюють основу для створення культурної пам'яті, яку можна розвинути в довгострокову інституціоналізовану форму.

5. Медіа нового покоління та освітні й культурні проєкти

Окрему групу складають крос-медійні культурні елементи, які поєднують мистецтво (таке як виконавське мистецтво, образотворче мистецтво тощо), навчальні матеріали та використання різних видів технологій. Прикладом є той самий проєкт «МУР» та постановка «Ти [Романтика]» (2024), який поєднує театральну форму, музичні жанри та історичний наратив про Розстріляне відродження.

Вищенаведені приклади є лише частиною чисельних міжнародних і локальних культурних проєктів та мистецьких заходів, які реалізують українці на міжнародному, загальнодержавному та регіональному рівнях. В умовах воєнного стану культура виконує функції боротьби проти російської пропаганди, руйнуючи штучно створені міфи та стереотипи. Ці зусилля сприяють формуванню світової громадської думки щодо геноцидних практик, які застосовує країна-агресор в Україні. Українська література, музика, кінематограф, мистецтво, креативні індустрії допомагають формувати правдивий образ України у світі, а також працюють на підтримку морального духу та відчуття національної згуртованості українців. Культура в умовах викликів воєнного часу створює нові цінності та символи героїзму й боротьби. Ці новації стають змістовними складниками сучасної української культури, тим самим формуючи сучасну українську ідентичність.

3.2. Особливості управління соціально-культурними проєктами в умовах війни

Культурно-мистецькі заходи є невід'ємним складником сучасного культурно-мистецького життя українського суспільства. На сьогодні вони стали потужними інструментами соціальної взаємодії та культурної ідентифікації, засобами психологічної підтримки й консолідації українського суспільства. Проте, незважаючи на стрімкий розвиток у практичній площині, наукове осмислення культурно-мистецької цінності таких заходів залишається недостатнім. У більшості досліджень, присвячених культурно-мистецьким заходам, акцентують на таких аспектах, як управління заходами (івент - менеджмент), розглядають культурні заходи як інструмент маркетингу, приділяють увагу формуванню брендів засобами івент-технологій, вивчають діяльність івент-агенцій в Україні тощо. Питання культурно-мистецьких заходів особливої актуальності набуває в умовах суспільних трансформацій, викликаних кризовими явищами, такими як пандемія та війна, у зв'язку з чим відбувається переоцінка цінностей, ставлення до національного культурного

простору, його ролі. Культурно-мистецькі заходи стають платформою для культурного діалогу, підтримують психологічну стабільність, емоційну стійкість суспільства, актуалізують упевненість у змінах на краще [51].

Дослідження ЮНЕСКО демонструють, що культурні практики підвищують рівень соціальної згуртованості та сприяють постконфліктному відновленню. Мистецькі проєкти, спрямовані на популяризацію національних символів, посилюють внутрішню легітимність держави та довіру громадян. Зміцнення культурної ідентичності також забезпечує опірність суспільства до зовнішнього впливу, що особливо важливо в умовах інформаційної війни. Українські дослідження показують, що культура виступає не тільки духовною, а й стратегічною цінністю, що підтримує стабільність соціуму. Із 24 лютого 2022 року наша країна перебуває в складних умовах воєнного стану, пов'язаного з російською агресією. З огляду на ситуацію, яка склалася за останні чотири роки, зросла необхідність в культурно-мистецьких заходах для більшості населення України: як тих, хто пережив воєнні дії, так і тих, хто перебував в окупації, потерпав від переселення або залишився без власного дому.

Сьогодні мистецтво виконує терапевтичну, реабілітаційну й соціально-адаптаційну функції, особливо у періоди війни та гуманітарних криз. Культурні заходи сприяють зниженню рівня стресу, формують відчуття безпеки та створюють простір для емоційного розвантаження. За висновками психологів, все населення, яке понад пів-року перебуває в умовах війни, на жаль, є психічно травмованим. Так, досвід останніх чотирьох років продемонстрував необхідність колаборації художників, мистецтвознавців, культурологів і психологів задля корекції наслідків травматичних станів у населення України за допомогою мистецьких практик. Арт-терапія та музична терапія довели свою ефективність у роботі з травмованими групами населення, зокрема внутрішньо переміщеними особами та ветеранами.

Під час війни культура стає об'єктом загроз, включно зі знищенням пам'яток, культурних інституцій і спробами привласнення культурних символів.

Музеї, театри, мистецькі фестивалі – це не лише про минуле. Це про наше майбутнє. Культура – це те, що нас зберігає, надихає і об'єднує. Вона є тим джерелом, з якого ми черпаємо силу для боротьби і надію на краще завтра. Російська Федерація реалізує політику повної та безповоротної «інтеграції нових територій до складу РФ» шляхом часткового винищення українців як нації та їхнього зросійщення. Для цього країна-агресор цілеспрямовано нищить та грабує культурну спадщину України. У рамках цієї політики РФ організовує та проводить незаконні археологічні розкопки, знищуючи культурний шар, вилучає культурні цінності, здійснює їх переміщення за межі тимчасово окупованих українських територій. Лише вдумаймося: мова йде не про тисячі чи навіть десятки тисяч, а про близько двох мільйонів музейних експонатів, які залишилися на тимчасово окупованих територіях [54].

Успіх адміністрування в кризовий час залежить від здатності керівника проєкту децентралізувати управління та делегувати повноваження, щоб команда могла продовжувати працювати, навіть якщо традиційні методи комунікації зазнають невдачі. Як наслідок, дотримання початкового плану не є пріоритетом. Натомість, головним завданням є те, як гнучкість щодо використання ресурсів приведе вас до стратегічної(их) мети(цілей) вашого проєкту. Теоретична основа, що підтримує цю концепцію, поєднує систематичний набір методологічних принципів, пов'язаних з управлінням проєктами, з практикою якомога ширшого використання інформаційних технологій (ІТ). Це дозволить краще розуміти та керувати процесами в періоди збоїв [19, с. 45].

Використання інструментів бережливого виробництва для оптимізації управління ресурсами та мультиплікації залучення коштів дозволить оптимізувати ресурси в умовах обмеженого фінансування та логістики. Менеджер повинен знаходити альтернативні джерела фінансування, поєднуючи

державну допомогу з грантами від іноземних організацій та використовуючи краудфандинг від громад. Ця модель дозволяє диверсифікувати джерела фінансування, тим самим зменшуючи ризик фінансової залежності проєкту від одного джерела фінансування, що є критично важливим для довгострокової стійкості соціально-культурних організацій.

Кризові умови являють собою зсув у функції управління ризиками. Ризик, виявлений на початку проєкту, тепер продовжує визначатися щодня протягом усього життєвого циклу проєкту. Аспект безпеки в управлінні ризиками вступає в гру шляхом створення протоколу евакуації, захисту прав інтелектуальної власності та збереження культурної спадщини фізичними засобами. У кризових умовах соціокультурний дизайн стає більше схожим на складну дисципліну з менеджером, відповідальним за забезпечення як безпеки, так і життєздатності художньої концепції від зовнішніх загроз.

Кризові умови вимагають відкритих, інклюзивних комунікаційних стратегій для збереження довіри між усіма зацікавленими сторонами та кінцевою аудиторією. Використання хмарних сервісів та платформ цифрової доставки дозволяє безперервне культурне виробництво незалежно від місцезнаходження учасників. Управління потоком інформації під час кризи вимагає більше, ніж простих інструментів комунікації, але й запобігання дезінформації; таким чином, соціально-культурний менеджмент перетворюється на інструмент інформаційної безпеки та психологічної стійкості [51, с. 58].

Стиль керівництва в управлінні кризовими ситуаціями змінюється від директивного стилю керівництва до емпатійного стилю управління з метою підтримки психологічної стабільності команди. Менеджери повинні не лише давати своїм співробітникам завдання для виконання, але й забезпечувати їм середовище, яке дозволяє їм адаптуватися до стресових факторів, які вони переживають, та досягати балансу між виконанням своїх посадових обов'язків та станом їхнього психічного благополуччя. Створюючи горизонтальні зв'язки та підтримуючи ініціативи членів команди всередині групи, буде забезпечено

швидке вирішення нестандартних проблем, що є критично важливим для подолання непередбачених перешкод для досягнення цілей.

Для систематизації управлінських дій у нестабільному середовищі доцільно виокремити ключові принципи кризового менеджменту в соціокультурній сфері:

- Гнучкість планування: використання ітераційних підходів та методологій Agile для швидкої корекції траєкторії проєкту;
- Ресурсна мобільність: здатність до оперативної переорієнтації бюджетів та кадрового потенціалу на найбільш критичні завдання;
- Цифрова адаптивність: повне переведення управлінських та презентаційних процесів у віртуальний простір за потреби;
- Безпековий пріоритет: підпорядкування всіх організаційних рішень вимогам збереження життя учасників та цілісності артефактів;
- Соціальна відповідальність: орієнтація на розв'язання актуальних проблем громади та надання психологічної підтримки через культурні практики.

Планування проєктів в умовах воєнного стану вимагає специфічного підходу до визначення термінів та етапів, де кожен крок має містити запасний сценарій дій. Особливості реалізації ініціатив у такий період полягають у необхідності поєднання творчої діяльності з волонтерською та гуманітарною складовими, що розширює функціональне поле менеджера культури. Проблеми та перспективи розвитку систем безпеки життєдіяльності в межах культурних інституцій стають невід'ємною частиною проєктної документації, визначаючи межі допустимих операційних ризиків [11, с. 392].

В умовах кризи соціокультурні проєкти не мають існувати самі по собі – їх треба підключати до державних планів відновлення та співпрацювати з освітою, медициною чи «цифрою». Це відкриває доступ до нових ресурсів і перетворює звичайну ініціативу на реальну силу, що зміцнює країну. Оцінювати успіх тепер треба не за звітами про кількість проведених концертів,

а за тим, як реально змінився настрій людей та їхнє спілкування. Керівник повинен постійно збирати відгуки через опитування, щоб миттєво бачити помилки та перекидати гроші туди, де вони дають справжній результат.

Сучасний менеджер має володіти кризовим маркетингом, знати закони та вміти залучати міжнародні кошти. Цьому треба вчити на прикладах реальних організацій, які вистояли під час війни, поєднуючи теорію з практикою. Особлива увага має приділятися етиці: коли працюєш із травмованими людьми чи складним матеріалом, не можна діяти грубо. Психологічна безпека та щире розуміння кожного учасника роблять команду авторитетною, що допомагає знаходити надійних партнерів на довгі роки.

Коли фізичні будівлі зруйновані, на допомогу приходять віртуальна та доповнена реальність. Це дозволяє тримати зв'язок із людьми, які виїхали або живуть на деокупованих територіях, забезпечуючи безперервність культури. Такий менеджмент – це вже робота з цифровими активами, де критично важливою стає кібербезпека. У підсумку, виграє той, хто веде «живе» управління: діє швидко, гнучко і з емпатією до людей. Це не просто успішно реалізований проєкт, а фундамент для відбудови всієї нації після війни.

3.3. Рекомендації щодо підвищення ефективності управління соціально-культурними проєктами в умовах війни

На основі проведеного комплексного аналізу практичного досвіду реалізації соціокультурних ініціатив в Україні протягом 2014–2024 років, а також враховуючи агресивну трансформацію сучасного медіапростору, сформульовано авторські рекомендації для підвищення результативності проєктної діяльності. Ключовим концептуальним висновком дослідження є те, що ефективність проєкту в умовах воєнного стану детермінується не стільки обсягом прямого бюджетного фінансування, скільки здатністю культурного продукту до вірального самопоширення та його терапевтичним впливом на емоційний стан громади.

У суспільстві зросла потреба глибше вивчати українську культуру, історію та явища, пов'язані з національною ідентичністю (зокрема теми «Розстріляного Відродження» та колоніалізму). Театри почали працювати із залученням нової аудиторії.

Деякі державні театри (зокрема імені Івана Франка, Лесі Українки, Марії Заньковецької) створили проєктні відділи та почали активно працювати з грантовими програмами. Це стало першим кроком до реформування традиційної моделі управління театрами.

Отримання інституційної підтримки від міжнародних партнерів на базову діяльність стало безпрецедентним явищем у секторі. Це дозволило не лише зберегти команди, а й розвивати нові напрямки.

Надання обладнання для підтримки безперервної роботи в умовах війни (зокрема обігрівачів, павербанків, технічного забезпечення) допомогло установам адаптуватися до кризових умов. Театральні команди отримали гранти на виробництво вистав, що дозволило продовжити художню діяльність і залучити нову аудиторію.

Відкриття доступу до міжнародних резиденцій, навчальних програм та фестивалів сприяло професійному зростанню й презентації українського театру на міжнародній арені. Водночас за кордоном українські театральні колективи часто опинялися в ситуації, коли від них очікували лише постановок про війну або надмірна драматизація українського досвіду стали викликом для повноцінної участі у культурному діалозі.

1. Відмова від практики зведення представників української театральної спільноти та російської на спільних міжнародних майданчиках без диференціації проросійських і опозиційних культурних діячів (адже вони просувають неоімперіалістичний наратив, чим легітимізують російську агресію). Іноді погодження на спільну участь з росіянами висувається як умова участі в проєкті, що є неприйнятним.
2. Накладення санкцій на російський культурний контент за прикладом економічних санкцій. Акцентування уваги міжнародної спільноти на

культурному геноциді, який здійснювала Росія щодо українських діячів культури впродовж століть і за який вона не понесла покарання.

3. Розробка програми інституційної підтримки театрів, особливо незалежних, яка враховуватиме специфіку роботи організацій сектору. Усвідомлення важливості паритетного фінансування театральних інституцій на рівні з іншими мистецькими медіумами.
4. Створення незалежної організації (наприклад, Театрального кризового центру) для моніторингу, збору та аналізу даних, а також визначення потреб сектору на постійній основі з метою налагодження двосторонньої комунікації між Україною та європейськими партнерами.
5. Створення карти наявних інституцій культури та потреб громад за прикладом того, як це вже робить УКФ. Розробка механізмів доступності, формування потреби у споживанні перформативного продукту та виховання нового покоління глядачів поза мегаполісами.
6. Ініціювання деколонізації освітніх програм та радикальної реформи кадрового складу установ театральної освіти. Розробка політики протидії харасменту в установах театральної освіти.
7. Зміна трудових договорів і налагодження прозорої системи звітування керівників театральних установ.
8. Створення наглядової ради театрів та контроль відсутності конфлікту інтересів.
9. Відновлення та оптимізація конкурсних процедур для керівних посад театральних інституцій.

Перехід від застарілої парадигми «культури як заходу» до моделі «культури як стратегічної дії» вимагає негайного впровадження інноваційних інструментів антикризового адміністрування, мульти-фандрейзингу та агресивної комунікації.

Завдяки широкій підтримці стратегічних партнерів (міжнародних донорів, органів місцевого самоврядування та представників креативного бізнесу) сучасні українські проекти отримують безпрецедентний суспільний

резонанс. Події стають живими прикладами реалізації концепції «культурної дипломатії спротиву», де громадські організації та незалежні об'єднання формують нові наративи національної єдності через універсальну мову сучасного мистецтва. Нижче наведено деталізовані блоки рекомендацій, розроблені як результат авторського дослідження управлінських практик у воєнний період.

1. Стратегія крос-медійності та екосистемного проєктування

Для утримання уваги аудиторії в умовах постійної безпекової загрози та інформаційного перенасичення, менеджерам соціокультурної сфери рекомендовано використовувати підхід «контентної всюдисущості». Цей метод яскраво продемонстрував кейс проєкту МУР (Митці у Резонансі) з альбомом-мюзиклом «Ти [Романтика]», де складні історичні теми Розстріляного відродження були інтегровані у крос-платформений продукт (музика, відео, освітні лекції, сторітелінг у соцмережах). Адаптація академічних літературних тем до сучасних музичних жанрів (хіп-хоп, рок, електроніка) дозволяє не просто «навчати», а створювати емоційний резонанс, що залучає молодь до активного вивчення національного канону.

Рекомендовано впроваджувати наступний інструментарій медійної адаптації:

1. Розробка «мікро-версій» великих культурних продуктів (Reels, TikTok, Shorts) за методикою проєкту «Класика за 5 хвилин», що забезпечує швидку популяризацію театрального та літературного мистецтва;
2. Створення імерсивних аудіовізуальних продуктів із застосуванням засобів динамічного монтажу (Adobe After Effects) для формування ефекту безпосередньої присутності глядача в історичному моменті;
3. Впровадження елементів гейміфікації та нелінійного наративного дизайну в освітні та музейні проєкти для підвищення рівня суб'єктності учасника;

4. Використання QR-кодування та AR-технологій (доповненої реальності) на фізичних носіях (афіші, мурали) для миттєвого переходу споживача у цифрове середовище проєкту.

2. Ресурсна стійкість та багаторівнева модель партнерства

Соціокультурний проєкт у кризових умовах повинен базуватися на моделі «ресурсної мультиплікації», де об'єднані зусилля різних стейкхолдерів створюють синергетичний ефект, неможливий за умов одноосібної реалізації. Рекомендується активно формувати мережу горизонтальних партнерств, залучаючи як локальний бізнес, так і міжнародні інституції, що дозволяє диверсифікувати ризики припинення фінансування з одного джерела. Партнерська діяльність має передбачати не лише прямі грошові внески, а й обмін компетенціями, надання майданчиків (зокрема укриттів) та спільне медіа-просування.

Ключові вектори формування партнерської мережі:

1. Органи місцевого самоврядування (управління культури, молодіжні ради) – для отримання доступу до муніципальної інфраструктури та легітимізації проєкту в очах громади;
2. Міжнародні культурні інституції та фонди (USAID, House of Europe, УКФ) – для залучення грантової підтримки та впровадження європейських стандартів проєктного менеджменту;
3. Креативний бізнес (ІТ-сектор, банки, ритейл) – у межах їхніх програм КСВ (корпоративної соціальної відповідальності) для технічного та фінансового забезпечення;
4. Медіа-холдинги (зокрема Суспільне Мовлення) – для масштабування результатів локальних проєктів (наприклад, як у кейсі «Відтінки України») на національну аудиторію.

Для забезпечення управлінської прозорості та стратегічної гнучкості ініціатив пропонується використовувати наступну матрицю оптимізації процесів.

Таблиця 3.2.

**Матриця факторів успіху та оптимізації соціокультурного проєкту
(авторська розробка)**

Напрямок оптимізації	Рекомендована управлінська дія	Кейс-орієнтир	Очікуваний стратегічний ефект
Фінансування	Мультифандрейзинг: донати + міжнародні гранти + бізнес-партнерство.	УКФ / БФ «Надія Є»	Фінансова незалежність та 100% прозорість бюджету.
Локація	Створення адаптивних майданчиків (укриття, метро, цифрові простори).	Театр у метро	Безперервність культурного процесу незалежно від обстрілів.
Комунікації	Віральний маркетинг через особисті історії та Impact Storytelling.	Проект МУР	Масштабування на молодіжну аудиторію та медіа-резонанс.
Команда	Децентралізоване управління з високим рівнем автономії фахівців.	Проекти ВПО / ОТГ	Гнучкість реагування на безпекові зміни та швидка релокація.
Соціальна місія	Пріоритет на психологічній реабілітації та подоланні ПТСР через арт.	Форум-театр	Соціальна інтеграція, подолання конфліктів та єдність.

3. Джерела фінансування та ресурсне забезпечення

Фінансова стратегія соціокультурного проєкту у воєнний час має бути зорієнтована на максимальну ефективність: не більше 20% коштів повинно використовуватись на утримання апарату, тоді як основний ресурс спрямовується на пряму соціальну дію. Рекомендується дотримуватися моделі «культура як спільна справа», де джерела фінансування диверсифіковані:

- благодійні внески та спонсорська підтримка від локальних підприємств;
- цільові гранти на медіапроєкти та цифровізацію спадщини (3D-сканування);
- доходи від реалізації мерчандайзингу та супутніх культурних продуктів, що спрямовуються на статутну діяльність;
- волонтерська праця фахівців високого рівня як особливий ресурс інституційної стабільності.

4. Соціальний вплив та культурна трансформація

Оцінюючи ефективність соціально-культурних програм протягом цього часу, оцінювачі повинні менше зосереджуватися на кількості подій, що відбулися, і більше на якісних змінах, що відбулися в місцевій громаді. Використання послідовної методології взаємодії з внутрішньо переміщеними особами (ВПО), ветеранами та громадянами з деокупованого Іраку є ефективним підходом до пом'якшення соціальної ізоляції для багатьох людей. Використовуючи методології форуму та/або плейбек-театру, проєкти можуть використовувати діалектичний процес для створення соціальної діагностики, яка дозволяє учасникам «розігрувати» різні конфліктні ситуації та визначати альтернативні шляхи для сприяння їхній інтеграції в нове середовище.

Використання терапевтичного мистецтва для допомоги в одужанні від посттравматичного стресового розладу має бути включено до кожного плану реабілітації, що переглядається. Використання мистецтва надасть молоді можливість мати дорослого наставника, отримати мотивацію до соціальної участі та випробувати нові форми культурної мобільності. Крім того, підтримка викладачів клубів або митців, які працюють у зонах збройних конфліктів, може допомогти перевести функціонування місцевих бюрократій у організації, зосереджені на розвитку індивідуальних здібностей усіх дітей через можливості навчання, що надаються через творчу діяльність.

Завдяки програмам, що висвітлюють усі різні частини країни (наприклад, виставка «Тіні України»), культурні організації є «культурними якорями» для спільної національної ідентичності, яка охоплює кожного. «Тіні України» також висвітлюють українську культуру як частину більшої, глобальної, європейської культури та представлятимуть позитивне враження про Україну в усьому світі. Мюзикл МУР – це приклад того, як театр може бути ефективним засобом для сприяння змістовній дискусії між молоддю та створення відчуття місця в боротьбі за спільні цілі.

5. Інституційна сталість та професійне зростання

Для забезпечення довготривалого ефекту соціокультурна діяльність не повинна зводитися до спорадичних акцій, а має демонструвати стратегію

тривалого впливу. Наявність чіткої структури управління та довгострокової візії (наприклад, концептуалізація проєктів-символів перемоги, таких як «Мрія») є запорукою інституційної спроможності. Рекомендується впровадження сертифікатних програм для підготовки «антикризових менеджерів культури», здатних оперувати сучасними засобами відео-продакшну, фандрейзингу та психологічної безпеки.

Визнання результативності проєктів підтверджується не лише зростанням кількості переглядів у мережі, а й включенням учасників у професійні мистецькі кола та залученням нових меценатів. Завдяки прозорому механізму звітності, бізнес та органи самоврядування долучаються до реалізації ініціатив на засадах сталого партнерства. Це сприяє поширенню моделі відповідального громадянства, де культура виступає фундаментом для відбудови країни.

У контексті екзистенційної війни та постійних викликів, діяльність соціокультурних інституцій (таких як БФ «Надія Є» або медіа-група МУР) є взірцем того, як неурядовий сектор може гармонійно поєднувати гуманітарну місію з високою мистецькою метою. Поєднання технологічної досконалості, соціальної емпатії та прозорого менеджменту дозволяє будувати містки довіри, творчості й надії, гарантуючи життєстійкість української громади та невідворотність нашої ментальної перемоги.

Висновки до розділу 3

Досліджуючи типологію соціально-культурних проєктів, ми можемо виявити глибокий зсув у стані цього сектору за останнє десятиліття: від опори на традиційні форми дозвілля до опори на мобілізуючі, навчальні та цілющі форми діяльності. Окрім широкого розмаїття крос-медійних проєктів (приклади включають розробку МУР), спостерігається збільшення використання сучасної форми, музичної та візуальної, для посилення та створення нових перспектив щодо національної пам'яті, зокрема, створюючи ментальну «деокупацію» для молодого покоління. Крім того, аналіз сучасних тенденцій показав, що найбільш сталими ініціативами є ті, що здатні інтегрувати культурні продукти в

ширший контекст безпеки/гуманітарної діяльності; тим самим забезпечуючи засоби для підтримки єдиної національної ідентичності в часи надзвичайних труднощів.

Під час вивчення особливостей управління, що використовуються в кризових ситуаціях, було визначено, що необхідний відхід від жорстких лінійних методологій планування на користь адаптивної Agile-методології (наприклад, ітераційних циклів). Ефективність управління в умовах воєнного стану залежить від децентралізації влади, використання систем управління ризиками та використання цифрових технологій (3D-сканування; віртуальна реальність) тощо як механізму захисту та віртуалізації культурної спадщини. Таким чином, за умови ефективного використання, це надасть менеджерам у соціальній/культурній сфері можливість підтримувати інституційну функціональність своїх проєктів, одночасно зменшуючи потенційний негативний вплив зовнішніх (деструктивних) елементів на творчий процес.

Завдяки досвіду практиків (переважно з театру та кіно), встановлено, що модель «культура як спільна справа» виявилася ефективною завдяки спільним зусиллям усіх секторів: державного, громадського та приватного/бізнесового. Крім того, використання інтеграції методів арт-терапії в рамках ініціатив проєктів соціальної реінтеграції для переміщених осіб та ветеранів допомагає служити інструментами соціальної діагностики та колективного зцілення для громад, які використовують ці ресурси. Крім того, мікроформати, які можна використовувати на цифрових платформах у поєднанні з імерсивними методами взаємодії з глядачами, забезпечують масштабовані рішення для збільшення соціального впливу цих ініціатив, створюючи художні продукти як потужні інструменти для покращення психічного благополуччя по всій країні.

Авторське висловлення рекомендацій сприяє ретельному застосуванню стратегії оцифрування, отриманню багатьох джерел фінансування та розвитку горизонтальних мереж партнерства. Для підвищення ефективності соціально-культурної діяльності необхідним є прозоре фінансове управління (з не більше 20% витрат на адміністративні витрати) та навчання тому, як бути кризовим

менеджером. Поєднуючи технологічні інновації (як у випадку МУР, «Класика за 5 хвилин») з глибокою соціальною емпатією, можна створити стійкі моделі управління культурою, які забезпечать Україні ментальний суверенітет та підготують її до відновлення після війни.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження теоретичних та прикладних аспектів управління соціально-культурними проєктами в Україні (2014–2026 рр.) сформульовано такі висновки:

1. Розкрито сутність та специфіку соціокультурного проєктування, яке в умовах війни трансформувалося з індустрії дозвілля на стратегічний інструмент національної безпеки. Встановлено, що проєктний підхід сьогодні виконує критичні функції – терапевтичну, мобілізаційну та ідентифікаційну, перетворюючи художній продукт на форму громадянського спротиву та метод соціальної реабілітації громади.

2. Охарактеризовано методологію менеджменту культурних проєктів, де відбувся перехід від традиційних лінійних моделей до гнучких Agile-стратегій. Доведено, що ефективне управління базується на міждисциплінарному поєднанні ресурсів, де ціннісно-орієнтовані методи спрямовані на забезпечення ментального суверенітету та цілісну трансформацію суспільної свідомості через мистецькі практики.

3. Визначено структуру управлінських циклів у сфері культури, які в кризових умовах набули ітеративного характеру. Процеси планування та виконання тепер потребують безперервного щоденного моніторингу безпекових ризиків та активного залучення стейкхолдерів, що дозволяє оперативно коригувати траєкторію проєкту відповідно до динамічних змін зовнішнього середовища.

4. Проаналізовано зміни культурної ідентичності та суспільного запиту, що виявили стійкий інтерес до продуктів із високим рівнем драматизму та екзистенційної напруги. Культурна ідентичність еволюціонувала у форму «ментальної зброї», а споживач почав вимагати автентичності та переосмислення національної спадщини через сучасні, подекуди сюрреалістичні та алегоричні художні форми.

5. Оцінено роль цифрових технологій як гаранта збереження культурної спадщини. Доведено, що використання 3D-сканування, VR-технологій та блокчейн-реєстрів робить національний культурний код невразливим до фізичних актів агресії. Інтеграція цифрових інструментів у творчий процес дозволяє масштабувати локальні ініціативи до глобального рівня, забезпечуючи присутність українських наративів у світовому дискурсі.

6. Досліджено функціонування публічного мовлення (зокрема Суспільного) як «культурного якоря» держави. Проєкти типу «Відтинки України» продемонстрували ефективність візуалізації єдності національних спільнот, де інклюзивні медіапродукти стають фундаментом для зміцнення національної солідарності та стратегічної комунікації з широкою аудиторією.

7. Систематизовано практику соціокультурних проєктів 2014–2026 років, де виокремлено еталонні моделі крос-медійної віральності. Кейси проєкту МУР (альбом-мюзикл «Ти [Романтика]») та театральні мікроформати «Класика за 5 хвилин» довели, що поєднання високих технологій відеопродакшну з глибоким аналізом канонічних текстів дозволяє ефективно залучати молодь до культурного процесу.

8. Виявлено особливості управління проєктами в кризових умовах, що базуються на децентралізації лідерства та емпатичному підході до керівництва. Встановлено, що в умовах обмежених ресурсів та розірваних логістичних ланцюгів саме психологічна стійкість команди та підтримка інноваційних, гнучких рішень стають визначальними факторами успіху адміністратора культури.

9. Розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності проєктної діяльності, які ґрунтуються на принципах «повсюдності контенту» та мультифандрейзингу. Рекомендовано впроваджувати партнерства «знизу вгору», обмежувати адміністративні витрати до 20% та фокусуватися на створенні довгострокових візійних проєктів (зокрема стратегій повоєнного відновлення), що забезпечать якісну інтеграцію української культури в європейський цивілізаційний простір.

Перспективи подальших наукових розвідок у сфері соціокультурного проєктування вбачаються у детальному дослідженні механізмів переходу від мобілізаційної моделі управління до стратегій сталого повоєнного відновлення та модернізації культурної інфраструктури. Особливої уваги потребує вивчення потенціалу штучного інтелекту та великих мовних моделей у процесах автоматизації проєктного менеджменту, зокрема для прогнозування соціальних ризиків, оптимізації фандрейзингових кампаній та персоналізації взаємодії з аудиторією в крос-медійних продуктах. Важливим напрямом є розробка інноваційних методик верифікації та кількісного вимірювання «м'якої сили» культури (Social Return on Investment) та її реального внеску в систему національної безпеки та соціальної згуртованості.

Подальшого вивчення потребує феномен «цифрової пам'яті» та етичні аспекти використання імерсивних технологій (VR, AR) у роботі з травматичним історичним контентом, що дозволить мінімізувати ризики ретравматизації суспільства. Перспективним є аналіз трансформації ролі менеджера культури в умовах децентралізації та розвитку креативних хабів на базі деокупованих територій, де культура стає драйвером економічного відродження громад. Науковий інтерес також становить дослідження механізмів інтеграції українського соціокультурного досвіду воєнного часу в глобальний цивілізаційний контекст, як унікальної моделі культурного спротиву та інституційної життєстійкості в епоху глобальних криз.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бангрович М. В. Становлення та розвиток інтерактивного театру в Україні на сучасному етапі: Форум-театр, Свідоцький театр, Плейбек-театр. *Культура та інформаційне суспільство XXI століття* : матеріали Всеукр. наук.-теорет. конф. молодих учених (м. Харків, 18–19 квіт. 2019 р.). Харків : ХДАК, 2019. С. 243–244.
2. Бангрович М. В. Шляхи розвитку інтерактивного театру в Україні. *Культурологія та соціальні комунікації: інноваційні стратегії розвитку* : матеріали Міжнар. наук. конф. (м. Харків, 21–22 листоп. 2019 р.). Харків : ХДАК, 2019. С. 196–197.
3. Березнюк Т. Особливості та специфіка побудови інтерактивних музейних експозицій. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Музеєзнавство і пам'яткознавство*. 2018. Вип. 1. С. 48–55.
4. Білик А., Білки Я. Перформанс у творчій практиці художників-авангардистів. *Fine Art and Culture Studies*. 2024. № 5. С. 136–141.
5. Гиренко Л. А. Проблеми реалізації молодіжної політики в Україні та шляхи їх подолання. *Державне будівництво*. 2024. № 1 (35). С. 320–334. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-1-24>.
6. Городенко М., Головченко А. 5 фактів молодіжної політики в Україні. *Українська правда*. 2021. 8 квітня. URL: <https://life.pravda.com.ua/columns/2021/04/8/244482/> (дата звернення: 17.04.2026).
7. Гриценко О. Культурний простір і національна культура: теоретичне осмислення та практичне формування : монографія. Київ : Інститут культурології НАМ України, 2019. 256 с.
8. Гриценко О. Моделі культурного простору та проблема ідентичності його елементів. *Культурологічна думка*. 2019. Т. 15, № 1. С. 66–82.

9. Губернатор О. І. Імерсивні культурні практики XXI століття: особливості та прийоми. *Культурологічний альманах*. 2022. № 3. С. 283–289.
10. Губернатор О. І., Красненко О. Л. Прояви імерсивності в сучасних культурних практиках. *Питання культурології*. 2023. Вип. 41. С. 89–99.
11. Гузик І. Особливості планування та реалізації проєктів в умовах воєнного стану. *Проблеми та перспективи розвитку системи безпеки життєдіяльності* : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених, курсантів та студентів. Львів : ЛДУ БЖД, 2023. С. 392–395.
12. Гуцалова М. Державна молодіжна політика як фактор залучення молоді до участі у державотворчих процесах. *Наукові праці: науково-методичний журнал. Серія «Політологія»*. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2009. Вип. 97, Т. 110. С. 85–88.
13. Гуцалова М. Молодь як об'єкт державної молодіжної політики. *Сучасна українська політика: політики і політологи про неї*. Київ : Центр соціальних комунікацій, 2011. Вип. 22. С. 210–217.
14. Дворянин П. Війна і молодь: молодіжна політика у мас-медійному дискурсі України (2014–2022). *Проблеми гуманітарних наук: збірник наукових праць Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка. Серія Історія*. 2024. Спецвипуск. С. 44–61. DOI: <https://doi.org/10.24919/2312-2595.spec.4>.
15. Державна молодіжна політика України в умовах європейської інтеграції: виклики та можливості / Р. Г. Драпушко та ін. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Т. 33 (72), № 4. С. 7–12. URL: http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/4_2022/2.pdf (дата звернення: 17.04.2026).
16. Дослідження потреб і стану діяльності місцевих, обласних і національних органів влади у сфері молодіжної політики... у воєнний і повоєнний період / Рада Європи ; Міністерство молоді та спорту України. URL:

- <https://rm.coe.int/yfd-ukraine-iii-research-report-i-ukrainian/1680ae8108> (дата звернення: 17.04.2026).
17. Дяченко А. Р. Роль молоді у розвитку територіальних громад. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/15876/1/zbirnyk-tez-24-03-23-men-51-54.pdf> (дата звернення: 17.04.2026).
 18. Єрмоленко І. В. Механізм формування молодіжної політики на рівні територіальних громад як чинник демократичного розвитку. *Актуальні проблеми філософії та соціології*. 2024. № 47. URL: http://apfs.nuoua.od.ua/archive/47_2024/22.pdf (дата звернення: 17.04.2026).
 19. Зачко О. Б., Івануса А. І. Управління проєктами: теорія, практика, інформаційні технології. Львів : ЛДУ БЖД, 2019. 173 с.
 20. Івановська Н. В., Шульгіна В. Д., Яковлев О. В. Соціокультурне проєктування в мистецтві: теорія та практика : підручник. Київ : НАКККиМ, 2018. 196 с.
 21. Інформаційне суспільство і Природа у фокусі соціологічної аналітики : колективна монографія / за наук. ред. А. Лобанової, Л. Калашнікової, І. Грабовець. Київ : Вид-во «Каравела», 2023. 298 с.
 22. Карповець М. В. Перформативна теорія культури: повернення до суб'єкта. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2018. № 4. С. 138–145.
 23. Карповець М. В. Ціннісно-смісловий рівень розуміння в перформативній діяльності студентів вищої школи. *Journal of Modern Psychology*. 2024. № 3 (19 вересня). С. 24–32. DOI: <http://dx.doi.org/10.26661/2310-4368/2024-3-3>.
 24. Клименко О., Сокур О. Бібліотечні проєкти національного наукового бібліотечно-інформаційного комплексу. *Наукові праці Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського*. 2021. Вип. 61. С. 272–287.
 25. Костєва Т. Б. Особливості технології проєктування в соціальній сфері. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Серія: Педагогіка*. 2016. Т. 270. Вип. 258. С. 47–51.

- 26.Красненко О. Л. Дефініції культурного простору в системі культурологічного знання. *Fine Art and Culture Studies*. 2023. № 4. С. 160–166.
- 27.Красненко О. Л. Інтерактивний простір сучасних художніх галерей. *Innovative development of science, technology and education : materials of the 2nd International scientific and practical conference (November 16–18, 2023)*. Vancouver : Perfect Publishing, 2023. С. 583–586.
- 28.Красненко О. Л. Інтерактивність як феномен сучасної культури. *Актуальні питання, проблеми та перспективи розвитку гуманітарних наук у сучасному соціокультурному просторі* : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 7–8 квітня 2023 р.). Київ, 2023. С. 331–334.
- 29.Красненко О. Л. Інтерактивність як явище культурного простору кінця XX – початку XXI століття. *Питання культурології*. 2023. Вип. 42. С. 163–172.
- 30.Красненко О. Л. Концепція культури та культурного простору в урбаністичній просторовій моделі. *Трансформаційні процеси соціальної культури в Україні* : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 23–24 берез. 2023 р.). Київ, 2023. С. 292–295.
- 31.Красненко О. Л. Театральна інтерактивність як модель комунікації в сучасній культурі. *Мистецтвознавство. Культурологія. Медіапедагогіка* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 18 жовтня 2023 р.). Київ, 2023. Ч. II. С. 33–37.
- 32.Красненко О. Л. Театральна інтерактивність у культурному просторі сучасності. *Аудіовізуальне мистецтво і виробництво: досвід, проблеми та перспективи* : кол. моногр. Київ, 2023. С. 62–82.
- 33.Круглашов А. М., Сабадаш Н. В. Молодіжна політика в територіальних громадах в умовах російсько-української війни. *Socio-Economic Problems of the Modern Period of Ukraine*. 2024. Вип. 2 (166). URL: [http://ird.gov.ua/sep/sep20242\(166\)/sep20242\(166\)_003_KruhlovAM,SabadashNV.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20242(166)/sep20242(166)_003_KruhlovAM,SabadashNV.pdf) (дата звернення: 18.04.2026).

- 34.Кулешник О. Соціокультурні проєкти в медіапросторі Львова. *Вісник Львівського університету. Серія журналістика*. 2012. Вип. 36. С. 276–282.
- 35.Культурні проєкти, що змінюють життя українських міст. URL: <https://cutt.ly/cwXS3l5F> (дата звернення: 18.04.2026).
- 36.Левченко Н., Калюженко А. Соціальні аспекти молодіжної політики в Україні. *Соціальна робота та соціальна освіта*. 2020. Вип. 2 (5). С. 26–37. URL: https://library.udpu.edu.ua/library_files/soc_robota_soc_osvita/2020_2/5.pdf (дата звернення: 19.04.2026).
- 37.Лемко Г. І. Соціальне проєктування: дефініція поняття. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2021. № 78. С. 50–53.
- 38.Лимаренко Л. І. Сертифікатна програма «Організація та режисура культурно-мистецьких проєктів» в освітньому процесі Херсонського державного університету. *Естетика і етика педагогічної дії*. 2022. Вип. 26. С. 241–249.
- 39.Лозинська Т. М., Жуховський І. Концептуальні основи державної інформаційної політики на деокупованих територіях. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Публічне управління та адміністрування»)*. 2025. Випуск 3. С. 9–15.
- 40.Маслова-Лисичкіна І. Перформанс у культурно-мистецькому просторі України ХХ–ХХІ ст. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Сценічне мистецтво*. 2022. № 5, № 2. С. 137–149. DOI: <http://dx.doi.org/10.31866/2616-759x.5.2.2022.266529>.
- 41.Медведєва А. О., Муравін Р. Сценічне мистецтво в період соціокультурних трансформацій. *Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка*. 2019. Вип. 26 (1-2019), Ч. 2. С. 128–136.

42. Михальчук В. В. Інтерактивні форми діяльності художньої галереї в Україні в контексті contemporary art. *Актуальні проблеми історії, теорії та практики художньої культури*. 2014. Вип. 33. С. 272–282.
43. Молодіжна політика в Україні : навч. посіб. / П. Горінов та ін. ; за заг. ред. В. П. Андрущенка. Київ : УДУ імені Михайла Драгоманова, 2023. 304 с.
44. На Суспільному відкрили експозицію про нацспільноти та корінні народи «Відтінки України». *Суспільне мовлення*. 2021. URL: <https://corp.suspilne.media/newsdetails/4561> (дата звернення: 19.04.2026).
45. Обух Л. В. Концептуалізація поняття «Музичний проєкт академічного мистецтва». *Науковий вісник Національної музичної академії України імені П. І. Чайковського*. 2019. Вип. 125. С. 89–103.
46. Олійник О. М. Культурний простір, комунікація, місто: співвідношення понять. *Культура і мистецтво у сучасному світі*. 2019. Вип. 20. С. 169–177.
47. Откович К. Сучасні тенденції трансформації культурного простору для інклюзивних потреб. *Глобальні трансформації у сфері культури: виклики сьогодення* : матеріали Міжнар. наук. конф. (м. Львів, 29–30 жовт. 2021 р.). Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2021. С. 32.
48. Панова Н. С. Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців: форми та правове регулювання. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція*. 2019. № 42 (2). С. 4–8.
49. Пеша І., Тілікіна Н. Молодіжна політика в Україні: становлення, виклики та перспективи розвитку : кол. монографія. Київ : ГО «Інститут молоді», 2025. 368 с. URL: <https://inmol.org/molodizhna-polityka-v-ukraini-stanovlenniavyklyky-ta-perspektyvy-rozvytku/> (дата звернення: 19.04.2026).
50. Пилипенко П. Д. Особливості реалізації прав у сфері праці та соціального захисту в умовах воєнного стану. *Матеріали Круглого столу (12 травня 2022 р.)*. Львів ; Харків ; Вінниця, 2022. 214 с.

- 51.Письменна Т. В., Лубкей Н. П. Фінансові аспекти реалізації соціальних проєктів в умовах поширення соціальних ризиків. *Актуальні питання теорії і практики фінансів*. 2020. № 4(65). С. 56–68.
- 52.Поплавський М. Мистецький проєкт: дискурс художньої культури початку нового тисячоліття (у точці перетину – crossover point). *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2019. № 1. С. 248–254.
- 53.Про основні засади молодіжної політики : Закон України від 27.04.2021 № 1414-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20#Text> (дата звернення: 19.04.2026).
- 54.Романовська Л. І. Специфіка соціального проєктування у професійній діяльності соціальних працівників. *Інноваційна педагогіка*. 2020. Вип. 21. Т. 3. С. 97–100.
- 55.Сабадаш Ю. С., Мараховська Н. В. Підготовка музеєзнавців-педагогів: розроблення та реалізація інтегративної сертифікатної програми. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Філософія, культурологія, соціологія*. 2022. № 23. С. 110–120.
- 56.Слозанська Г., Стельмах С., Криницька І. Підвищення кваліфікації фахівців з соціальної роботи та соціальних менеджерів: досвід реалізації сертифікатної програми у ЗВО «Український католицький університет». *Social Work and Education*. 2022. Vol. 9 (2). С. 226–244.
- 57.Стельмах О. Молодіжні політики в громадах: дорадчі ради, інтереси та активність в соцмережах. URL: <https://u-lead.org.ua/news/372> (дата звернення: 19.09.2025).
- 58.Театральний проєкт «Класика за 5 хвилин». URL: <https://biggggidea.com/project/teatralnij-proekt-klasika-za-5-hvilin/> (дата звернення: 19.04.2026).
- 59.Терент'єва О. Л. Молодіжна політика як інвестиція в майбутнє громади. URL: <https://ibser.org.ua/publications/youth-policy-as-an-investment-in-the-future-of-the-community> (дата звернення: 19.09.2025).

- 60.УКФ [офіційний сайт]. URL: https://ucf.in.ua/m_lots/64be78be0d322b332054c2b2 (дата звернення: 19.04.2026).
- 61.Український культурний фонд. Про нас. URL: <https://ucf.in.ua/p/about> (19.04.2026).
- 62.Філіна А. Культурний простір: основні його види та культурна діяльність суспільства щодо задоволення соціокультурних потреб громадян. *Міжнародний вісник: Культурологія. Філологія. Музикознавство*. 2016. Вип. 1. С. 82–86.
- 63.Чорна С. Новий музейний проєкт відтворює простір Майдану. *Голос України*. 2023. URL: <http://www.golos.com.ua/article/374886> (дата звернення: 19.04.2026).
- 64.Шкляренко Ж. Наукові принципи дослідження перформансу як сучасного культурного явища. *Науковий журнал Художня культура. Актуальні проблеми*. 2020. Вип. 16(1). С. 49–53.
- 65.Що робити з молоддю в ОТГ: успішні практики об'єднаних громад : дорожня карта / Програма USAID DOBRE. URL: https://storage.decentralization.gov.ua/uploads/library/file/324/DOBRE_YouthWorker_RoadMap.pdf (дата звернення: 23.04.2026).
- 66.Що таке проєкт? *Culture & Creativity*. URL: <https://www.culturepartnership.eu/ua/publishing/project-management/lecture-17-2> (дата звернення: грудень 2023).
- 67.Юзич Ю. План останньої битви війни – за молодь деокупованих територій. *Українська правда*. 2023. 12 квітня. URL: <https://surl.li/onqjep> (дата звернення: 07.04.2026).