

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:

**СОЦІОКУЛЬТУРНА ДІЯЛЬНІСТЬ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ
(на прикладі ГО «Центр розвитку творчості «Лілея»»)**

Виконала: здобувачка IV курсу,
група БКД-11-22/1
спеціальність 028 «Менеджмент
соціокультурної діяльності»
Соловей Анастасія Миколаївна

Науковий керівник:
кандидат історичних наук, доцент
Родінова Наталія Леонідівна

Рецензент:
кандидат філософських наук, доцент
Київський фаховий коледж туризму та
готельного господарства
Воронова Галина Віталіївна

Допущено до захисту:
протокол засідання кафедри
№ __ від __ травня 2026 р.
завідувачка кафедри артменеджменту
та інформаційних технологій
_____ **Вікторія ДОБРОВОЛЬСЬКА**

Анотація

Соловей А.М. Соціокультурна діяльність громадських організацій (на прикладі ГО «Центр розвитку творчості «Лілея»»). – Кваліфікаційна робота ОС бакалавр на правах рукопису.

Об’єкт дослідження: є соціокультурна діяльність громадських організацій.

Предмет дослідження: організаційні механізми, напрями та форми реалізації соціокультурної діяльності ГО «Центр розвитку творчості «Лілея»».

Мета дослідження: теоретичне обґрунтування та практичний аналіз соціокультурної діяльності громадських організацій на прикладі ГО «Центр розвитку творчості «Лілея»».

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні засади соціокультурної діяльності громадських організацій в Україні. Розкрито роль громадських організацій у сучасному суспільстві як ключового інституту громадянського суспільства. Досліджено тенденції розвитку молодіжних громадських організацій у незалежній Україні. Охарактеризовано організаційно-управлінську модель ГО «Центр розвитку творчості «Лілея»», визначено її проєктно-орієнтований характер та гнучкість у реалізації соціокультурних ініціатив.

Обґрунтовано стратегічні напрями розвитку Центру. Проаналізовано систему моніторингу та оцінювання ефективності діяльності організації. Окреслено перспективи розвитку Центру в умовах сучасних суспільних трансформацій, зокрема його потенціал як сталого соціокультурного осередку громади.

Ключові слова: громадські організації, соціокультурна діяльність, громадянське суспільство, молодіжні організації, стратегічний розвиток, ГО «Лілея».

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ	7
1.1. Роль громадських організацій у сучасному суспільстві.....	7
1.2. Основні підходи та концепції розвитку соціокультурної діяльності.....	17
1.3. Молодіжні громадські організації в незалежній Україні (тенденції розвитку).....	25
<i>Висновки до розділу 1</i>	<i>37</i>
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ ГО «ЦЕНТР РОЗВИТКУ ТВОРЧОСТІ «ЛІЛЕЯ»»	38
2.1. Організаційно-управлінська модель Центру та його особливості	38
2.2. Стратегічні напрями та механізми реалізації соціокультурної діяльності	49
2.3. Система моніторингу, оцінки та підвищення ефективності діяльності Центру	58
2.4. Перспективи розвитку ГО «Центр розвитку творчості «Лілея»»	68
<i>Висновки до розділу 2</i>	<i>79</i>
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ	84
ДОДАТКИ	88

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На сучасному етапі розвитку українського суспільства ми спостерігаємо глибокі соціальні трансформації, зумовлені процесами демократизації, європейської інтеграції, децентралізації влади, а також викликами повномасштабної війни, що суттєво змінили роль громадянського суспільства. У цих умовах особливого значення набуває діяльність громадських організацій як інститутів соціальної самоорганізації населення, що забезпечують розвиток соціальної активності, культурної взаємодії, громадянської відповідальності та підтримки соціальної згуртованості.

Громадські організації виступають важливим посередником між державою та громадянами, формуючи простір соціальної участі, культурної комунікації та розвитку людського потенціалу. Особливо вагомою є їхня соціокультурна діяльність, яка спрямована на створення умов для творчої самореалізації особистості, підтримку культурних ініціатив, розвиток молодіжного середовища, збереження національної ідентичності та інтеграцію різних соціальних груп у суспільне життя.

Від отримання незалежності Україною і до сьогодні громадський сектор пройшов складний шлях становлення – від перших громадських об'єднань початку 1990-х років до потужної мережі інституцій громадянського суспільства, що виконують важливі соціальні, освітні, культурні та гуманітарні функції. Після 2014 року, а особливо з початком повномасштабного вторгнення РФ у 2022 році, роль громадських організацій значно зросла, адже вони стали ключовими суб'єктами волонтерського руху, соціальної підтримки населення, психологічної допомоги молоді та розвитку громад.

Актуальність теми дослідження зумовлена зростанням значення соціокультурної діяльності громадських організацій як чинника розвитку молодіжного середовища, формування громадянської активності та відновлення соціального капіталу українського суспільства. Особливого

наукового інтересу набуває вивчення практичного досвіду діяльності конкретних організацій, що реалізують соціокультурні ініціативи на місцевому рівні, зокрема громадської організації «Центр розвитку творчості «Лілея»», яка виступає прикладом сучасної молодіжної культурно-освітньої інституції.

Проблематика соціокультурної діяльності громадських організацій активно досліджується українськими науковцями у галузях соціології, культурології, соціальної педагогіки, державного управління та соціальної роботи. Теоретичні та практичні аспекти функціонування громадянського суспільства висвітлюють праці В. Андрущенка [5], О. Бабінової [7], О. Безпалько [8], І. Беха [9], Н. Грицяк [14], Л. Коваль [24], О. Карпенко [18], В. Степаненка [41], А. Колодій [20] та інших дослідників. Водночас питання організаційних моделей соціокультурної діяльності молодіжних громадських організацій у сучасних кризових умовах потребують подальшого наукового осмислення.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та практичний аналіз соціокультурної діяльності громадських організацій на прикладі ГО «Центр розвитку творчості «Лілея»».

Для досягнення поставленої мети визначено наступні **завдання**:

- визначити тенденції розвитку молодіжних громадських організацій крізь призму становлення громадянського суспільства в незалежній Україні;
- охарактеризувати організаційно-управлінську модель та стратегічні напрями реалізації соціокультурної діяльності ГО «Центр розвитку творчості «Лілея»»;
- проаналізувати систему моніторингу та оцінювання ефективності діяльності організації;
- окреслити перспективи розвитку Центру в умовах сучасних суспільних трансформацій.

Об’єкт дослідження – соціокультурна діяльність громадських організацій.

Предмет дослідження – організаційні механізми, напрями та форми реалізації соціокультурної діяльності ГО «Центр розвитку творчості «Лілея»».

У роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних **методів** дослідження, зокрема: аналіз і синтез наукових джерел, порівняльний метод, системний підхід, узагальнення практичного досвіду діяльності громадських організацій, структурно-функціональний аналіз та метод моделювання соціокультурних процесів.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання його результатів у діяльності громадських організацій, центрів молодіжної роботи, закладів культури та освіти, органів місцевого самоврядування для вдосконалення соціокультурних програм, розвитку молодіжних ініціатив і підвищення ефективності управління громадськими проєктами.

Апробація результатів кваліфікаційного дослідження здійснювалось в рамках участі у II Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Культура, інформація, комунікація: міждисциплінарний діалог», що проходила в НАКККиМ 09-10.04.2026 р. (тема опублікованих тез доповіді: «Соціокультурна діяльність громадських організацій у формуванні сучасного культурного простору (на прикладі ГО «Центр розвитку творчості «Лілея»»»»)).

Структура роботи зумовлена логікою дослідження і складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний об'єм роботи становить – 89 сторінок. Список використаних джерел – 50 позицій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1. Роль громадських організацій у сучасному суспільстві

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується активним становленням інститутів громадянського суспільства, серед яких провідне місце займають громадські організації. В умовах демократизації, глобалізації, соціальних трансформацій та розвитку культурної взаємодії громадські організації виступають важливим механізмом самоорганізації населення, реалізації суспільних ініціатив і формування соціальної активності громадян.

Громадські організації є складовою третього сектору суспільства, що функціонує поряд із державним і комерційним секторами. Їх діяльність спрямована не на отримання прибутку, а на задоволення соціальних, культурних, освітніх, духовних та громадських потреб населення.

У науковій літературі відсутнє єдине універсальне визначення громадської організації, що пояснюється багатогранністю її функцій та сфер діяльності.

Згідно із Законом України «Про громадські об'єднання» [1], громадська організація визначається як добровільне об'єднання фізичних осіб, створене для здійснення та захисту прав і свобод, задоволення суспільних інтересів, зокрема економічних, соціальних, культурних, освітніх та інших.

Науковці розглядають громадські організації з різних позицій: соціологічної, культурологічної, управлінської, політичної та педагогічної.

Для систематизації існуючих наукових підходів до визначення сутності громадських організацій доцільно узагальнити та порівняти позиції провідних дослідників, що дозволяє виявити спільні та відмінні акценти у трактуванні цього соціального явища. Такий підхід забезпечує більш глибоке розуміння багатогранності громадських організацій як інституту громадянського

суспільства, а також дає змогу виділити основні наукові школи та напрями їх дослідження. Узагальнені результати представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення поняття «громадська організація»

Автор	Підхід	Сутність визначення	Основний акцент
Гуменюк А. [15]	Соціологічний	Форма самоорганізації громадян	Соціальна активність
Коваленко Є. [19]	Політологічний	Інститут громадянського суспільства	Демократія
Костенко Н. [21]	Правовий	Добровільне об'єднання громадян	Правовий статус
Мосора Л. [31]	Культурологічний	Суб'єкт соціокультурної діяльності	Культура
Савчук Л. [38]	Інституційний	Посередник між державою і суспільством	Соціальне партнерство

Отже, аналіз таблиці 1.1 демонструє відсутність одностороннього підходу до розуміння громадських організацій. Різні наукові школи акцентують увагу на різних функціональних характеристиках даного явища.

По-перше, соціологічний підхід розглядає громадські організації як результат природної потреби людей у колективній взаємодії. У цьому контексті організації виступають механізмом формування соціального капіталу, довіри та горизонтальних зв'язків у суспільстві.

По-друге, політологічний підхід підкреслює їх значення як інструменту демократичного розвитку. Громадські організації забезпечують участь громадян у процесах прийняття рішень, здійснюють громадський контроль над владою та сприяють розвитку політичної культури.

Правовий підхід акцентує увагу на нормативній основі діяльності організацій. Саме юридичне закріплення забезпечує легітимність, прозорість і можливість взаємодії з державними інституціями.

Особливе значення для теми дослідження має культурологічний підхід, відповідно до якого громадські організації виступають активними агентами

соціокультурного розвитку. Вони формують культурний простір громади, підтримують творчість, традиції та культурну ідентичність.

Таким чином, громадські організації можна визначити як багатофункціональний соціальний інститут, що поєднує соціальні, культурні, управлінські та громадянські функції.

Формування громадських організацій в Україні має тривалу історичну традицію, що бере початок ще з періоду громадських об'єднань XIX ст. Детально етапи історичного розвитку громадських організацій в Україні представлено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Етапи історичного розвитку громадських організацій в Україні

Історичний період	Характеристика діяльності	Типові організації	Соціокультурне значення
XIX ст.	Національно-культурне відродження	«Просвіта», наукові товариства	Формування національної свідомості
Поч. XX ст.	Активізація громадського руху	кооперативи, молодіжні товариства	Освіта населення
Радянський період	Контроль держави	профспілки, комсомол	Ідеологічна функція
1991–2004 рр.	Становлення незалежності	перші НУО	Демократизація
2004–2014 рр.	Розвиток громадянського суспільства	правозахисні організації	Активізація громадян
2014–дотепер	Волонтерський та культурний підйом	волонтерські, молодіжні ГО	Соціальна мобілізація

Отже, аналіз історичної динаміки, представленої в таблиці 1.2, дозволяє простежити еволюцію громадських організацій від культурно-просвітницьких об'єднань до потужного сектору громадянського суспільства.

У XIX ст. діяльність громадських організацій була безпосередньо пов'язана з національним відродженням. «Просвіти» виконували головну

культурну місію – поширення освіти, мови та культури серед населення. Саме тоді закладаються традиції громадської самоорганізації українців [41, с. 59].

Радянський період характеризувався формальним існуванням громадських організацій, які фактично були інтегровані до державної системи управління. Вони втратили автономність, проте зберегли досвід масової мобілізації населення.

Після здобуття незалежності України у 1991 р. розпочався якісно новий етап розвитку. З'являються незалежні громадські організації, орієнтовані на демократичні цінності, розвиток культури, освіти та громадянської участі.

Особливо важливим став період після 2014 р., коли громадські організації взяли на себе значну частину соціальних функцій держави. Саме тоді відбулося становлення волонтерського руху, культурних центрів, молодіжних платформ та творчих громадських просторів [6, с. 92].

Таким чином, сучасні українські громадські організації є результатом тривалої історичної трансформації, що поєднує традиції громадівського руху та сучасні європейські моделі громадянського суспільства.

Громадські організації виконують широкий спектр функцій, які забезпечують соціальну стабільність і культурний розвиток суспільства. Основні функції та їх зміст наведемо в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Основні функції громадських організацій

Функція	Зміст	Приклади реалізації
Соціальна	Підтримка населення	благодійні програми
Культурна	Розвиток творчості	фестивалі, студії
Освітня	Неформальна освіта	тренінги, майстер-класи
Комунікативна	Об'єднання громади	громадські заходи
Адвокаційна	Захист інтересів	громадські кампанії
Інноваційна	Запровадження нових практик	соціальні проекти

Таким чином, таблиця 1.3 демонструє поліфункціональний характер громадських організацій, що пояснює їхню зростаючу роль у сучасному суспільстві.

Соціальна функція полягає у реагуванні на потреби громад, які часто залишаються поза увагою державних інституцій. Громадські організації швидше реагують на кризові ситуації, оскільки мають гнучку структуру управління [7, с. 50].

Культурна функція є ключовою для соціокультурної діяльності. Саме через культурні проєкти відбувається популяризація традицій, підтримка творчої молоді, розвиток мистецьких ініціатив.

Освітня функція реалізується через неформальну освіту, яка сьогодні стає важливим доповненням до формальної системи навчання. Молодіжні центри, творчі платформи та громадські студії забезпечують розвиток м'яких навичок, креативності та соціальної відповідальності.

Комунікативна функція сприяє формуванню соціальної згуртованості. Громадські організації створюють простір діалогу між різними соціальними групами.

Інноваційна функція проявляється у впровадженні нових соціокультурних практик, які згодом можуть бути інтегровані у державну політику [18, с. 173].

Отже, громадські організації виступають каталізаторами соціальних змін та культурного розвитку.

Сучасна модель суспільного розвитку передбачає взаємодію трьох секторів: держави, бізнесу та громадянського суспільства. Їх порівняння наведемо в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика секторів суспільства

Сектор	Основна мета	Джерело фінансування	Тип діяльності
Державний	Управління	бюджет	регулятивний
Бізнес	Прибуток	комерційна діяльність	економічний
Громадський	Суспільна користь	гранти, донати	соціокультурний

Отже, на основі аналізу таблиці 1.4, підтверджуємо унікальність громадських організацій як інституту, який не підпорядковується логіці отримання прибутку або адміністративного управління.

Їх діяльність базується на цінностях добровільності, солідарності та соціальної відповідальності. Саме тому громадські організації часто стають провідниками інновацій у соціокультурній сфері.

В українських реаліях громадські організації дедалі частіше виконують роль партнерів держави, реалізуючи культурні програми, молодіжні політики та освітні ініціативи.

Громадські організації у сучасних умовах дедалі більше розглядаються не лише як соціальний інститут, а як активний суб'єкт соціокультурного розвитку. Соціокультурна діяльність передбачає взаємодію культури, соціальних практик, освіти, творчості та громадської активності, що спрямовані на формування гармонійної особистості та розвитку громади [21, с. 38].

Науковці культурологічного напрямку наголошують, що саме громадські організації створюють альтернативний культурний простір, у якому людина виступає не пасивним споживачем культури, а активним її творцем.

Соціокультурна роль громадських організацій проявляється у:

- розвитку творчого потенціалу населення;
- підтримці культурної ідентичності;
- формуванні громадянських цінностей;
- інтеграції різних соціальних груп;
- створенні можливостей неформальної освіти [27, с. 125].

Особливо важливим є те, що громадські організації здійснюють свою діяльність безпосередньо на рівні місцевих громад, що забезпечує тісний зв'язок із реальними соціальними процесами та потребами населення. Такий формат роботи дозволяє оперативно реагувати на локальні виклики, враховувати культурні традиції, соціальні особливості та специфіку розвитку конкретної громади. Завдяки цьому громадські організації виступають

ефективним інструментом адресного соціокультурного впливу та розвитку місцевого середовища.

Різноманітність напрямів діяльності громадських організацій зумовила формування різних моделей соціокультурної діяльності, кожна з яких відображає певний підхід до організації роботи з громадою, розвитку творчого потенціалу та реалізації соціальних ініціатив. Залежно від цілей, ресурсів та специфіки діяльності організації використовують як традиційні, так і інноваційні моделі, що дозволяє забезпечувати гнучкість і ефективність соціокультурних процесів. Детальне представлення основних моделей соціокультурної діяльності громадських організацій наведено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Основні моделі соціокультурної діяльності громадських організацій

Модель	Характеристика	Основні інструменти	Соціальний ефект
Культурно-просвітницька	Популяризація культури	фестивалі, виставки	Підвищення культурного рівня
Освітньо-розвивальна	Неформальна освіта	тренінги, студії	Розвиток компетентностей
Соціально-інтеграційна	Робота з громадами	соціальні проекти	Соціальна згуртованість
Молодіжна	Активізація молоді	клуби, форуми	Громадянська активність
Креативно-інноваційна	Створення нових практик	арт-резиденції	Культурні інновації

Отже, аналіз таблиці 1.5 свідчить про те, що сучасні громадські організації функціонують у багатовекторному соціокультурному просторі, поєднуючи різні моделі діяльності.

Культурно-просвітницька модель має історичні корені ще у діяльності українських товариств XIX століття. Вона спрямована на збереження культурної спадщини, популяризацію мистецтва та формування культурного середовища громади. Саме ця модель часто стає основою діяльності творчих центрів та культурних платформ [38, с. 79].

Освітньо-розвивальна модель набуває особливої актуальності у XXI ст. Неформальна освіта дозволяє оперативно реагувати на потреби суспільства, розвивати креативність, лідерство та підприємницьке мислення молоді.

Соціально-інтеграційна модель спрямована на подолання соціальної ізоляції різних груп населення. Через культурні та соціальні ініціативи громадські організації сприяють інтеграції внутрішньо переміщених осіб, молоді, людей з інвалідністю та інших соціальних груп.

Молодіжна модель є однією з найдинамічніших, оскільки саме молодіжні громадські організації виступають рушійною силою суспільних змін. Вони формують активну громадянську позицію та сприяють становленню лідерства.

Креативно-інноваційна модель демонструє перехід громадських організацій від традиційної культурної роботи до створення інноваційних культурних продуктів та креативних індустрій [38, с. 124].

Таким чином, соціокультурна діяльність громадських організацій виступає як комплексна система, що поєднує освіту, культуру, соціальну взаємодію та інновації.

Євроінтеграційні процеси суттєво вплинули на розвиток громадських організацій України. Відбувається поступове наближення до європейських стандартів діяльності третього сектору.

Таблиця 1.6

Порівняння української та європейської моделей ГО

Критерій	Українська модель	Європейська модель
Джерела фінансування	гранти, донори	стабільне державне партнерство
Рівень інституційності	у процесі становлення	високий
Роль у політиці	зростаюча	системна участь
Соціокультурна діяльність	активний розвиток	усталена практика
Волонтерство	масове явище	інституціоналізоване

Отже, таблиця 1.6 демонструє, що українські громадські організації перебувають на етапі активного розвитку та інституційного зміцнення.

Європейська модель характеризується високим рівнем партнерства між державою та громадським сектором. У країнах ЄС громадські організації часто виконують функції соціальних операторів – реалізують державні культурні та освітні програми на конкурсній основі.

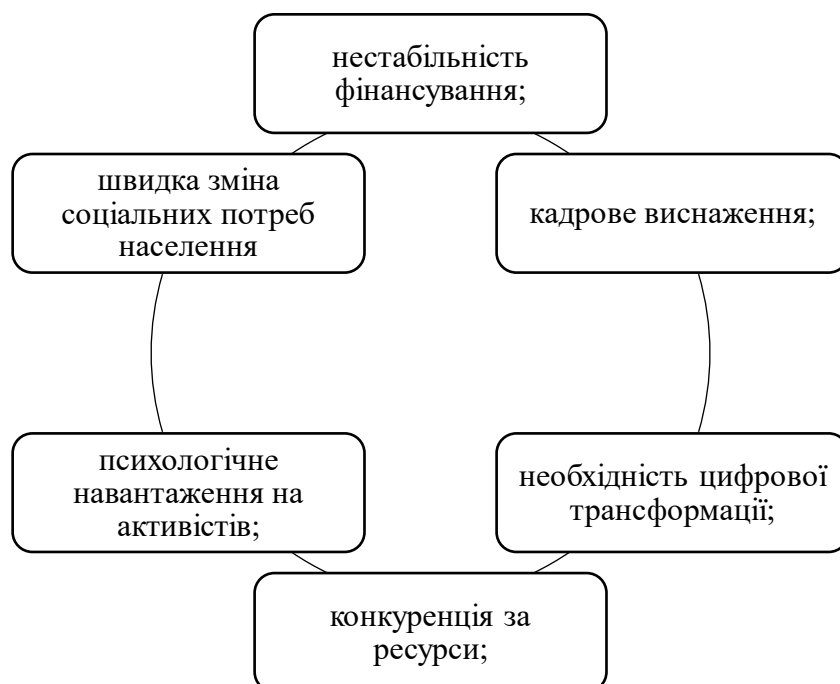
Українська модель сформувалася значною мірою під впливом суспільних криз і громадянської мобілізації. Саме громадські організації стали каталізатором демократичних змін, волонтерського руху та культурної активності [16, с. 61].

Водночас спостерігається тенденція до професіоналізації сектору: зростає роль стратегічного планування, моніторингу ефективності, міжнародної співпраці та проєктного менеджменту.

Таким чином, сучасний розвиток громадських організацій України відбувається у напрямі інтеграції європейських практик при збереженні власної унікальної моделі громадянської активності.

Суспільні трансформації, цифровізація та воєнні виклики суттєво змінюють умови функціонування громадських організацій (рис.1.1.).

Рис.1.1. Основні виклики розвитку громадських організацій



Разом з тим кризи стимулюють розвиток інноваційних форм діяльності. Громадські організації починають використовувати онлайн-платформи, дистанційні освітні формати, цифрові культурні проєкти.

В умовах війни громадські організації України продемонстрували унікальну здатність до самоорганізації. Вони виконують функції гуманітарної підтримки, культурної дипломатії, психологічної допомоги та соціальної адаптації населення [16, с. 57].

Соціокультурна діяльність у цей період набуває терапевтичного значення, адже культурні практики сприяють збереженню національної ідентичності та психологічної стійкості суспільства.

У ХХІ ст. відбувається переосмислення ролі громадських організацій. Вони переходять від допоміжного соціального інституту до активного суб'єкта суспільного розвитку. Серед основних тенденцій трансформації визначають:

- перехід від локальних ініціатив до мережевих платформ;
- професіоналізація управління;
- орієнтація на проєктний менеджмент;
- розвиток креативних індустрій;
- зростання ролі молодіжних організацій;
- посилення міжнародної співпраці [23, с. 99].

Громадські організації стають простором формування нових соціальних практик – волонтерства, громадянської освіти, культурного підприємництва. Особливу роль відіграють громадські організації з творчим напрямом діяльності, які формують нові культурні середовища, розвивають мистецькі ініціативи та сприяють культурній модернізації суспільства.

Отже, проведений аналіз дозволяє зробити низку узагальнень. По-перше, громадські організації є ключовим інститутом громадянського суспільства, що забезпечує участь громадян у соціальному, культурному та суспільному розвитку. По-друге, сутність громадських організацій розкривається через різні наукові підходи – соціологічний, правовий, культурологічний, інституційний та

управлінський, що підтверджує їх багатофункціональний характер. По-третє, історичний розвиток громадських організацій в Україні пройшов складний шлях від культурно-просвітницьких товариств до сучасного потужного сектору громадянського суспільства, який відіграє стратегічну роль у демократичних процесах. По-четверте, соціокультурна діяльність є однією з провідних сфер функціонування громадських організацій, оскільки саме вона сприяє розвитку творчого потенціалу особистості, зміцненню культурної ідентичності та соціальній інтеграції громад. По-п'яте, сучасні українські громадські організації демонструють високий рівень адаптивності, інноваційності та соціальної відповідальності, що особливо проявляється в умовах суспільних криз і воєнних викликів.

Таким чином, громадські організації виступають не лише інструментом громадської активності, а й важливим чинником соціокультурної модернізації українського суспільства, створюючи підґрунтя для розвитку творчих центрів, зокрема громадських організацій культурного спрямування.

1.2. Основні підходи та концепції розвитку соціокультурної діяльності

Соціокультурна діяльність є складним міждисциплінарним явищем, що сформувалося на перетині культурології, соціології, педагогіки, психології, менеджменту культури та соціальної роботи. В сучасному суспільстві вона виступає одним із головних механізмів розвитку особистості, громади та соціального середовища.

Поняття соціокультурної діяльності розглядається як система організованих дій, спрямованих на створення умов для культурного розвитку людини, реалізації творчого потенціалу, соціальної інтеграції та формування ціннісних орієнтацій [24, с. 19].

У науковому дискурсі соціокультурна діяльність трактується не тільки як культурно-дозвілєва робота, а як комплексний процес соціального розвитку через культуру.

Сучасними дослідниками соціокультурна діяльність визначається як:

- форма соціальної взаємодії через культурні практики;
- інструмент соціалізації особистості;
- механізм формування культурної ідентичності;
- засіб розвитку громадянського суспільства;
- простір реалізації творчої активності населення [28, с. 130].

Формування теорії соціокультурної діяльності відбувалося поступово, від культурно-просвітницьких концепцій до сучасних інтегративних моделей. Етапи розвитку теорії соціокультурної діяльності представлено в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

Етапи розвитку теорії соціокультурної діяльності

Період	Провідна концепція	Характеристика	Представники
Поч. XX ст.	Просвітницька	Поширення знань і культури	Дж. Дьюї
1950–1970 рр.	Культурно-дозвілєва	Організація вільного часу	Ж. Дюмазедьє
1970–1990 рр.	Соціалізаційна	Розвиток особистості	Л. Виготський
1990–2010 рр.	Соціокультурна	Культура як ресурс розвитку	П. Бурдьє
XXI ст.	Інтегративна	Культура + громада + інновації	сучасні культурологи

Таким чином, таблиця 1.7 демонструє, що соціокультурна діяльність еволюціонувала від вузького розуміння культурної просвіти до складної системи соціального розвитку.

Просвітницька концепція початку XX ст. базувалася на ідеї культурного виховання через освіту. Основною метою було підвищення рівня грамотності та культурної обізнаності громадян.

У середині XX ст. формується культурно-дозвіллева концепція, що пов'язана зі зростанням ролі вільного часу. Дозвілля починає розглядатися як важливий фактор розвитку особистості [33, с. 48].

Соціалізаційний підхід акцентував увагу на взаємодії культури і психічного розвитку людини. Саме у цей період культура починає розглядатися як середовище формування особистості.

Наприкінці XX ст. виникає соціокультурна концепція, відповідно до якої культура виступає ресурсом соціального розвитку, економічного зростання та громадської активності.

Сучасна інтегративна модель поєднує культурні, соціальні, освітні та інноваційні компоненти, що повністю відповідає діяльності сучасних громадських організацій.

У науковій літературі виділяють кілька основних підходів до розуміння соціокультурної діяльності, виділимо їх в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

Наукові підходи до соціокультурної діяльності

Підхід	Сутність	Основна мета	Практичне значення
Культурологічний	Культура як основа розвитку	Формування цінностей	Культурні проекти
Соціологічний	Соціальна взаємодія	Інтеграція суспільства	Громадські ініціативи
Педагогічний	Виховання особистості	Соціалізація	Освітні програми
Психологічний	Самореалізація людини	Розвиток творчості	Тренінги
Управлінський	Організація процесів	Ефективність діяльності	Менеджмент проектів

Отже, таблиця 1.8 підтверджує міждисциплінарний характер соціокультурної діяльності.

Культурологічний підхід розглядає культуру як центральний чинник розвитку суспільства. Саме культура формує систему цінностей, норм і традицій, які визначають поведінку людини.

Соціологічний підхід акцентує увагу на соціальній взаємодії. Соціокультурна діяльність стає інструментом об'єднання громад і подолання соціальної ізоляції.

Педагогічний підхід підкреслює виховний потенціал культурної діяльності. Через творчість, мистецтво та спільну діяльність формується соціально активна особистість.

Психологічний підхід пов'язаний із самореалізацією людини. Участь у культурних проєктах сприяє розвитку емоційного інтелекту, креативності та комунікативних навичок [35, с. 78].

Управлінський підхід є відносно новим. Він розглядає соціокультурну діяльність як систему управління ресурсами, командами та проєктами.

Таким чином, соціокультурна діяльність є синтезом культурних, соціальних і управлінських процесів.

Розвиток теорії СКД вплинув на появу низки концепцій, які визначають сучасну практику громадських організацій. Основні концепції соціокультурної діяльності наведено в таблиці 1.9.

Таблиця 1.9

Основні концепції соціокультурної діяльності

Концепція	Зміст	Провідна ідея	Значення для ГО
Соціокультурної анімації	Активізація громади	Людина – творець культури	Робота з молоддю
Культурної демократії	Доступність культури	Участь кожного	Інклюзія
Креативних індустрій	Культура як економічний ресурс	Творча економіка	Стартапи
Культурної ідентичності	Збереження традицій	Самоусвідомлення	Місцеві проєкти
Community development	Розвиток громад	Спільна дія	Громадські центри

Отже, таблиця 1.9 демонструє концептуальну основу сучасної соціокультурної діяльності.

Концепція соціокультурної анімації виникла в Європі як метод активізації населення через культурну участь. Її головна ідея полягає у переході від пасивного споживання культури до активного творення культурного середовища.

Концепція культурної демократії наголошує на рівному доступі до культурних ресурсів незалежно від віку, соціального статусу чи місця проживання.

Концепція креативних індустрій набула особливої актуальності у XXI ст. Культура починає розглядатися як фактор економічного розвитку територій.

Концепція культурної ідентичності має особливе значення для України, оскільки культурні практики сприяють збереженню національної самобутності [39, с. 105].

Підхід community development розглядає культуру як інструмент розвитку місцевих громад через спільну діяльність мешканців.

Соціокультурна діяльність є складною системою взаємопов'язаних компонентів, що забезпечують її цілісність і ефективність. У сучасній науці вона розглядається як організований процес взаємодії суб'єктів культури, соціальних інститутів та громад.

Структура соціокультурної діяльності включає:

- суб'єкт діяльності;
- об'єкт впливу;
- цілі та завдання;
- зміст діяльності;
- форми і методи роботи;
- ресурси;
- результати та соціальний ефект [45, с. 51].

Суб'єктами соціокультурної діяльності виступають громадські організації, культурні центри, освітні установи, творчі об'єднання, молодіжні платформи та громадські активісти. Об'єктом є особистість, соціальні групи або територіальна громада.

Системність соціокультурної діяльності полягає у поєднанні культурного розвитку з соціальними процесами – освітою, комунікацією, соціальною адаптацією та громадянською активністю.

Сучасна практика громадських організацій демонструє використання різних моделей організації соціокультурної діяльності залежно від цілей, ресурсів та цільової аудиторії. Моделі організації соціокультурної діяльності розглянемо детально в таблиці 1.10.

Таблиця 1.10

Моделі організації соціокультурної діяльності

Модель	Характеристика	Основні методи	Результат
Традиційна	Культурно-дозвіллева робота	концерти, гуртки	Організація дозвілля
Освітня	Неформальне навчання	тренінги, майстер-класи	Розвиток компетентностей
Партисипативна	Участь громади	спільні проєкти	Активізація населення
Проектна	Робота через проєкти	грантові програми	Соціальні зміни
Інноваційна	Креативні підходи	арт-простори, хаби	Культурні інновації

Отже, таблиця 1.10 свідчить про еволюцію моделей соціокультурної діяльності від традиційних форм організації дозвілля до інноваційних форматів культурної взаємодії.

Традиційна модель тривалий час була домінуючою. Вона базувалася на організації культурного дозвілля через клубну діяльність, концерти, виставки та гуртки. Незважаючи на певну консервативність, ця модель і сьогодні залишається важливою, оскільки забезпечує доступність культури для широких верств населення.

Освітня модель стала відповіддю на потребу безперервного навчання. Соціокультурні інституції почали виконувати функції неформальної освіти, сприяючи розвитку професійних і соціальних компетентностей.

Партисипативна модель відображає демократизацію культурного простору. Громада перестає бути лише споживачем культурних послуг і стає активним учасником їх створення. Це значно підвищує рівень соціальної відповідальності громадян.

Проектна модель є характерною рисою сучасних громадських організацій. Соціокультурна діяльність реалізується через короткострокові та довгострокові проекти, що дозволяє залучати грантові ресурси, міжнародних партнерів і нові аудиторії [46, с. 92].

Інноваційна модель демонструє перехід до креативних індустрій, культурних хабів та міждисциплінарних практик. Вона сприяє розвитку творчої економіки та модернізації культурного середовища.

Таким чином, сучасна соціокультурна діяльність характеризується гнучкістю, відкритістю до змін та орієнтацією на активну участь громади.

Методи соціокультурної діяльності визначають практичні способи реалізації її цілей і завдань. Вони поєднують педагогічні, соціальні та культурні технології. Основними методами є:

- культурно-просвітницькі заходи;
- творчі практики;
- інтерактивні форми навчання;
- соціальне проєктування;
- мистецька терапія;
- волонтерська діяльність;
- комунікативні та медіаформати.

Особливого значення набувають інтерактивні методи, що передбачають активну участь учасників. Вони сприяють розвитку критичного мислення, комунікаційних навичок і креативності.

Соціальне проєктування дозволяє вирішувати конкретні проблеми громади через культурні ініціативи. Саме цей метод найчастіше застосовується громадськими організаціями.

Мистецькі практики дедалі частіше використовуються як інструмент соціальної підтримки та психологічної реабілітації, що є особливо актуальним у сучасних українських умовах.

XXI ст. характеризується переходом соціокультурної діяльності до інноваційної парадигми. Основними чинниками змін стали глобалізація, цифровізація та розвиток креативної економіки.

Серед основних інноваційних підходів можна виділити:

1. Креативний підхід – орієнтація на творчість як ресурс розвитку громади
2. Цифровий підхід – використання онлайн-платформ, цифрових культурних продуктів
3. Інклюзивний підхід – залучення різних соціальних груп
4. Мережевий підхід – співпраця між організаціями та міжнародними партнерами
5. Громадоцентрований підхід – орієнтація на потреби місцевих громад [6, с. 193].

Цифровізація суттєво змінила характер соціокультурної діяльності. Онлайн-фестивалі, дистанційні майстер-класи, цифрові виставки та соціальні мережі стали важливими інструментами комунікації. Інклюзивність стала одним із базових принципів сучасної соціокультурної політики. Культурні ініціативи спрямовані на створення рівних можливостей для всіх громадян незалежно від фізичних можливостей, соціального статусу або місця проживання.

Соціокультурна діяльність безпосередньо впливає на розвиток громадянського суспільства, оскільки формує активну соціальну позицію громадян.

Через участь у культурних ініціативах люди:

- набувають досвіду співпраці;
- формують громадянські компетентності;
- розвивають відповідальність за громаду;
- беруть участь у прийнятті суспільних рішень [15, с. 24].

Громадські організації стають майданчиком соціального навчання демократії. Саме у процесі соціокультурної діяльності формується культура участі, довіри та партнерства. Для молоді соціокультурна діяльність виступає важливим механізмом соціалізації. Вона допомагає молодим людям знайти власну ідентичність, реалізувати творчий потенціал і включитися у громадське життя.

Таким чином, теоретичні засади соціокультурної діяльності створюють наукову основу для аналізу практичної діяльності громадських організацій.

1.3. Молодіжні громадські організації в незалежній Україні (тенденції розвитку)

Молодіжні громадські організації є важливим елементом громадянського суспільства, що забезпечує соціалізацію молодого покоління, формування громадянської активності та розвиток соціокультурного потенціалу держави. У сучасних умовах вони виступають не лише формою самоорганізації молоді, але й інструментом реалізації державної молодіжної політики.

Молодіжні громадські організації – це добровільні об'єднання молодих людей, створені з метою задоволення соціальних, культурних, освітніх, творчих, професійних та громадянських інтересів молоді [15, с. 22].

Основними функціями молодіжних організацій є:

- соціалізаційна;
- освітня;
- культуротворча;
- громадянська;
- комунікативна;
- інноваційна.

Науковці зазначають, що саме молодіжні організації створюють середовище формування активного громадянина, здатного брати участь у демократичних процесах.

Розвиток молодіжних організацій в Україні має глибоке історичне підґрунтя. Ще наприкінці XIX – на початку XX ст. виникали молодіжні культурно-просвітницькі товариства, що сприяли формуванню національної свідомості.

Проте сучасна система молодіжних громадських організацій почала формуватися після здобуття Україною незалежності у 1991 р. У таблиці 1.11 відображено поступову еволюцію молодіжного громадського сектору України.

Таблиця 1.11

Етапи розвитку молодіжних громадських організацій в Україні

Етап	Період	Характеристика	Особливості
Початковий	1991–2000	Формування сектору	Пошук моделей діяльності
Інституційний	2000–2013	Розвиток мереж	Підтримка держави
Громадянської мобілізації	2014–2019	Активізація молоді	Волонтерський рух
Трансформаційний	2020– дотепер	Інновації та цифровізація	Нові формати діяльності

Перший етап характеризувався появою великої кількості молодіжних організацій, які формувалися переважно за ініціативою студентів та активної молоді. Відсутність законодавчої бази та досвіду діяльності створювала певні труднощі, однак саме цей період заклав основу громадянського суспільства.

Інституційний етап пов'язаний із формуванням державної молодіжної політики, створенням програм підтримки молоді, розвитком партнерства між державою та громадськими організаціями.

Після 2014 р. молодіжні організації стали рушійною силою суспільних змін. Волонтерство, громадянська активність та культурні ініціативи значно посилили їх соціальну роль.

Сучасний етап характеризується цифровізацією, розвитком міжнародної співпраці та професіоналізацією молодіжного сектору. Важливим фактором розвитку молодіжних громадських організацій є нормативно-правова база України.

Діяльність молодіжних організацій регулюється:

- законодавством про громадські об'єднання;
- державною молодіжною політикою;
- програмами підтримки молодіжних ініціатив;
- міжнародними угодами у сфері молодіжного розвитку [25, с. 50].

Детально проведемо огляд нормативно-правових основ діяльності молодіжних громадських організацій в таблиці 1.12.

Таблиця 1.12

Нормативно-правові основи діяльності молодіжних ГО

Документ	Рік	Основний зміст	Значення
Закон про громадські об'єднання	2012	Свобода створення ГО	Демократизація сектору
Закон про молодіжну політику	2021	Підтримка молоді	Інституційний розвиток
Державні молодіжні програми	різні роки	Фінансування проєктів	Розширення можливостей
Європейські програми	постійно	Міжнародна співпраця	Інтеграція до ЄС

Отже, таблиця 1.12 свідчить про поступове формування комплексної системи підтримки молодіжного сектору.

Прийняття законодавства створило сприятливі умови для розвитку громадських ініціатив. Молодіжні організації отримали можливість брати участь у державних конкурсах, реалізовувати соціальні проєкти та впливати на формування політики.

Важливою тенденцією стало залучення України до європейських програм молодіжного обміну та неформальної освіти, що сприяло професійному зростанню молодіжних лідерів [27, с. 128]. Таким чином, законодавча база стала фундаментом інституційної стабільності молодіжних громадських організацій.

Сучасні молодіжні громадські організації працюють у багатьох сферах соціального життя, наведено їх в таблиці 1.13.

Таблиця 1.13

Напрями діяльності молодіжних громадських організацій

Напрямок	Зміст діяльності	Соціальний результат
Соціокультурний	фестивалі, творчі проєкти	Культурний розвиток
Освітній	тренінги, школи лідерства	Підвищення компетентностей
Волонтерський	допомога громадам	Соціальна згуртованість
Патріотичний	національно-патріотичні заходи	Громадянська свідомість
Екологічний	екоініціативи	Екологічна культура
Підприємницький	стартапи	Економічна активність

Таким чином, таблиця 1.13 демонструє багатофункціональність діяльності молодіжних громадських організацій.

Соціокультурний напрям є одним із ключових, оскільки саме через культурні ініціативи молодь отримує можливість творчої самореалізації. Організація фестивалів, мистецьких проєктів, культурних платформ сприяє розвитку креативного потенціалу суспільства.

Освітній напрям пов'язаний із неформальною освітою, яка доповнює традиційну систему навчання. Молодіжні організації активно впроваджують тренінги з лідерства, комунікації, проєктного менеджменту.

Волонтерська діяльність стала одним із найпотужніших явищ після 2014 р. Молодь активно долучилася до соціальної допомоги, гуманітарних ініціатив та підтримки громад [23, с. 92].

Патріотичний напрям відіграє важливу роль у формуванні національної ідентичності та громадянської відповідальності.

Таким чином, молодіжні громадські організації виступають універсальними платформами розвитку молодого покоління.

Соціокультурний потенціал молодіжних організацій проявляється у здатності формувати нові культурні практики, створювати творчі спільноти та сприяти розвитку локальних громад. Молодіжні організації:

- створюють культурні простори;
- підтримують творчі ініціативи;
- розвивають культурне волонтерство;
- сприяють міжкультурному діалогу;
- формують креативні середовища [34, с. 146].

Саме молодь найшвидше реагує на соціальні зміни, тому молодіжні організації часто виступають лабораторіями соціальних інновацій.

Становлення молодіжного громадського сектору в Україні нерозривно пов'язане з формуванням державної молодіжної політики. Починаючи з 1990 рр., держава поступово перейшла від адміністративного контролю молоді до моделі партнерства з громадянським суспільством.

Головними нормативними документами стали:

1. Закон України «Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді»;
2. Закон України «Про молодіжні та дитячі громадські організації»;
3. Стратегія державної молодіжної політики України до 2030 року;
4. Закон України «Про основні засади молодіжної політики».

Саме законодавче закріплення прав молодіжних організацій створило умови для їх системного розвитку. Основні механізми державної підтримки молодіжних громадських організацій розглянемо в таблиці 1.14.

Таблиця 1.14

Основні механізми державної підтримки молодіжних ГО

Механізм підтримки	Зміст	Практичний результат
--------------------	-------	----------------------

Фінансова підтримка	Державні гранти, конкурси проєктів	Реалізація соціальних програм
Інституційна підтримка	Молодіжні ради, консультаційні органи	Участь молоді у прийнятті рішень
Освітня підтримка	Тренінги, програми розвитку лідерства	Підвищення компетентності активістів
Інфраструктурна підтримка	Молодіжні центри, хаби	Простір для діяльності
Міжнародне співробітництво	Erasmus+, Council of Europe Youth	Інтеграція у європейський простір

Отже, таблиця 1.14 демонструє, що сучасна модель взаємодії держави та молодіжного сектору ґрунтується на принципах партнерства, співуправління та підтримки громадських ініціатив.

Фінансова підтримка стала одним із ключових інструментів стимулювання громадської активності. Якщо у 1990 рр. діяльність організацій базувалася переважно на волонтерстві та ентузіазмі, то нині з'явилася можливість реалізовувати масштабні соціокультурні програми.

Інституційна підтримка, зокрема створення молодіжних рад при органах місцевого самоврядування, означає перехід молоді від ролі об'єкта політики до суб'єкта управління розвитком громади [47, с. 51].

Особливо важливою є інфраструктурна складова – розвиток мережі молодіжних центрів, які стали осередками соціокультурної діяльності, неформальної освіти та громадянської активності.

Після підписання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом розвиток молодіжних громадських організацій набув нової якості. Європейські стандарти участі молоді, інклюзивності та громадянської активності стали орієнтиром трансформації українського третього сектору. Європейські принципи молодіжної політики та їх імплементація в Україні детально наведено в таблиці 1.15.

Таблиця 1.15

Європейські принципи молодіжної політики та їх імплементація в Україні

Європейський принцип	Сутність	Реалізація в Україні
Participation	Участь молоді у прийнятті рішень	Молодіжні ради
Inclusion	Соціальна інклюзія	Робота з вразливими групами
Mobility	Міжнародна мобільність	Обміни та стажування
Non-formal education	Неформальна освіта	Тренінгові програми
Youth empowerment	Розширення можливостей молоді	Грантові ініціативи

Отже, таблиця 1.15 підтверджує, що український молодіжний сектор фактично інтегрується у загальноєвропейську систему розвитку громадянського суспільства.

Неформальна освіта стала одним із найбільш ефективних інструментів соціокультурної діяльності. Молодіжні організації виконують функції, які традиційна система освіти не завжди може забезпечити: розвиток soft skills, громадянської свідомості, лідерства, підприємливості.

Принцип inclusion сприяв появі програм підтримки молоді з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, молоді з сільських територій, що значно розширило соціокультурну місію громадських організацій [27, с. 124].

Сьогодні спостерігається активна цифрова трансформація громадського сектору, яка суттєво змінює форми, методи та інструменти соціокультурної діяльності. Молодіжні громадські організації виступають одними з головних драйверів цих змін, оскільки першими впроваджують інноваційні цифрові рішення у свою практику. Використання онлайн-платформ, соціальних мереж, цифрових освітніх ресурсів та інструментів дистанційної комунікації дозволяє значно розширити аудиторію, підвищити доступність культурних і освітніх продуктів та забезпечити ефективну взаємодію з учасниками соціокультурних процесів. Узагальнення основних цифрових інструментів у діяльності молодіжних організацій наведено в таблиці 1.16.

Таблиця 1.16

Цифрові інструменти у діяльності молодіжних ГО

Інструмент	Напрямок використання	Соціокультурний ефект
Соціальні мережі	Комунікація з молоддю	Залучення аудиторії
Онлайн-платформи	Освітні курси	Масовий доступ до знань
Crowdfunding	Фандрейзинг	Фінансова незалежність
Digital-волонтерство	Онлайн допомога	Розширення участі
Онлайн-івенти	Культурні заходи	Географічна доступність

Отже, таблиця 1.16 демонструє перехід соціокультурної діяльності у гібридний формат – поєднання офлайн та онлайн середовища. Цифровізація дозволила молодіжним організаціям: працювати із ширшими аудиторіями; долати територіальні бар'єри; швидко реагувати на соціальні виклики; формувати нові форми культурної комунікації.

Особливо важливою стала роль цифрових платформ у період пандемії COVID-19 та під час воєнного стану, коли онлайн-активності стали головним способом підтримки молоді.

Проте пізніше саме повномасштабна війна стала потужним каталізатором розвитку громадянського суспільства. Молодіжні організації перетворилися на важливих діячів соціальної стійкості держави. Їх діяльність охоплює: волонтерську допомогу; гуманітарні ініціативи; психологічну підтримку молоді; культурну дипломатію; інформаційну протидію дезінформації [31, с. 18]. Нові функції молодіжних громадських організацій в умовах війни представлено в таблиці 1.17.

Таблиця 1.17

Нові функції молодіжних громадських організацій в умовах війни

Функція	Зміст діяльності	Соціальний результат
Волонтерська	Допомога військовим і цивільним	Підвищення солідарності
Гуманітарна	Координація допомоги	Соціальна стабільність

Психосоціальна	Робота з травмою	Підтримка молоді
Освітня	Патріотичне виховання	Формування ідентичності
Міжнародна	Представництво України	Підтримка партнерів

Отже, таблиця 1.17 показує, що сучасні молодіжні громадські організації фактично виконують функції соціокультурних агентів національної стійкості.

Вони не лише організовують культурні заходи, але і беруть участь у формуванні громадянської відповідальності, національної єдності та соціальної згуртованості.

Соціокультурна діяльність у цих умовах набуває нового змісту – вона стає інструментом психологічного відновлення суспільства.

Сучасний етап розвитку молодіжних громадських організацій України характеризується функціонуванням у складних соціально-політичних та економічних умовах. На діяльність громадського сектору впливають глобальні трансформації, внутрішні соціальні кризи та воєнні виклики, що потребують адаптації форм соціокультурної роботи.

Після 2014 р., а особливо з початком повномасштабного вторгнення у 2022 році, молодіжні громадські організації опинилися у ситуації постійного реагування на кризові обставини. Їх діяльність значною мірою трансформувалася від традиційної культурно-дозвілєвої роботи до антикризового соціального менеджменту [47, с. 70].

Актуальні виклики діяльності молодіжних громадських організацій України наведено в таблиці 1.18.

Таблиця 1.18

Актуальні виклики діяльності молодіжних громадських організацій України

Виклик	Характер прояву	Вплив на діяльність ГО
Воєнний стан	Загроза безпеці, мобілізація молоді	Переорієнтація діяльності на волонтерство
Внутрішнє	Масове переміщення	Інтеграційні та адаптаційні

переселення	населення	програми
Економічна нестабільність	Скорочення фінансування	Пошук альтернативних ресурсів
Психологічна криза молоді	Стрес, тривожність, травматизація	Розвиток психологічних програм
Вигорання активістів	Надмірне навантаження	Потреба в підтримці команд
Цифрові виклики	Інформаційна війна	Розвиток медіаграмотності

Отже, таблиця 1.18 відображає комплексний характер викликів, які сьогодні визначають діяльність молодіжних громадських організацій. Найбільш масштабним фактором трансформації стала війна, що змінила саму природу соціокультурної діяльності. Молодіжні організації фактично взяли на себе частину функцій соціальної підтримки населення, які раніше виконували державні інституції. Волонтерські ініціативи, гуманітарні штаби, підтримка військових і цивільного населення стали невід’ємною складовою їх роботи [47, с. 51].

Особливого значення набуло питання внутрішньо переміщених осіб. Молодіжні громадські організації виконують роль інтеграційних платформ, допомагаючи молоді адаптуватися у нових громадах, налагоджувати соціальні зв’язки, отримувати освітні та культурні можливості. Соціокультурна діяльність у цьому випадку виступає інструментом подолання соціальної ізоляції.

Економічні виклики також суттєво впливають на стабільність функціонування громадського сектору. Скорочення донорських ресурсів, нестабільність фінансування та зростання витрат змушують організації переходити до моделей соціального підприємництва, партнерських проєктів і диверсифікації джерел доходів.

Таким чином, сучасні виклики не лише ускладнюють діяльність громадських організацій, але й стимулюють їх інституційне зростання, професіоналізацію та розширення соціокультурних функцій.

У відповідь на суспільні трансформації молодіжні громадські організації формують нову систему соціокультурної роботи, орієнтовану на актуальні потреби молоді. Відбувається перехід від традиційних форм дозвілля до комплексної підтримки особистісного розвитку молодшої людини. Пріоритетні напрями соціокультурної роботи молодіжних громадських організацій наведено в таблиці 1.19.

Таблиця 1.19

Пріоритетні напрями соціокультурної роботи молодіжних ГО

Напрямок діяльності	Основний зміст	Соціокультурний результат
Психологічна підтримка	Тренінги, арт-терапія, групи підтримки	Емоційна стабільність молоді
Культурний розвиток	Фестивалі, творчі студії, мистецькі проєкти	Формування культурної ідентичності
Професійна орієнтація	Кар'єрні консультації, навчальні програми	Підвищення конкурентоспроможності
Волонтерська діяльність	Соціальні та гуманітарні ініціативи	Громадянська відповідальність
Громадянська освіта	Лідерські програми, демократія участі	Активне громадянство
Неформальна освіта	Тренінги soft skills	Особистісний розвиток

Отже, таблиця 1.19 демонструє системність сучасної соціокультурної діяльності молодіжних громадських організацій.

Психологічна підтримка стала одним із центральних напрямів роботи. Молодь перебуває під впливом воєнного стресу, невизначеності майбутнього та соціальних змін. Громадські організації застосовують інноваційні методи – арт-терапію, творчі практики, групову взаємодію, що поєднує культурну діяльність із психосоціальною реабілітацією.

Культурний напрям відіграє важливу роль у збереженні національної ідентичності. Через творчість, мистецтво та культурні події молодь осмислює соціальні зміни, формує цінності та відчуття належності до спільноти.

Особливої актуальності набуває професійна орієнтація молоді. Соціально-економічні трансформації змінюють ринок праці, що потребує розвитку нових компетентностей. Молодіжні організації виступають провайдерами неформальної освіти, допомагаючи молоді отримувати практичні навички, необхідні для професійної самореалізації.

Волонтерство стало феноменом сучасної української молоді. Воно виконує не лише соціальну функцію допомоги, але й виховує відповідальність, лідерство та соціальну солідарність. Саме через волонтерські практики формується активна громадянська позиція [34, с. 147].

Громадянська освіта сприяє розвитку демократичної культури участі. Молодіжні організації навчають молодь механізмам впливу на місцеву політику, участі у прийнятті рішень та розвитку громад.

Таким чином, соціокультурна діяльність сучасних молодіжних громадських організацій набуває комплексного характеру та поєднує культурні, освітні, соціальні й психологічні функції. Аналіз розвитку молодіжних громадських організацій у незалежній Україні дозволяє зробити такі узагальнення: молодіжний громадський сектор став важливим елементом громадянського суспільства; діяльність організацій еволюціонувала від дозвілєвої до стратегічної соціокультурної роботи; сучасні виклики – війна, внутрішнє переселення та економічна нестабільність – трансформували напрями діяльності ГО; пріоритетами стали психологічна підтримка, культурний розвиток, професійна орієнтація та волонтерство; молодіжні організації виступають агентами соціальної стійкості та демократичного розвитку України.

Висновки до розділу 1

У першому розділі розкрито теоретичні засади соціокультурної діяльності громадських організацій та визначено їхню роль у сучасному суспільстві. Встановлено, що громадські організації є важливим елементом громадянського суспільства, який сприяє самоорганізації населення, розвитку громадянської активності та формуванню соціального капіталу. Аналіз історичного розвитку показав еволюцію громадських організацій від культурно-просвітницьких об'єднань до впливового сектору суспільного життя. Особливо активізувалася їх діяльність у періоди суспільних трансформацій та після 2014 року, коли вони стали осередками волонтерства, соціальної підтримки та багатьох культурних ініціатив. Визначено, що громадські організації виконують соціальну, культурну, освітню, комунікативну й адвокаційну функції та мають комплексний характер.

Соціокультурна діяльність, у даному випадку, розглядається як міждисциплінарне явище, що поєднує культурні, освітні, соціальні та управлінські складові. Аналіз наукових підходів підтвердив системний характер соціокультурної діяльності та її значення для розвитку особистості та громад. Окрему увагу приділено молодіжним громадським організаціям, які відіграють надважливу роль у сучасних процесах соціокультурного розвитку України. Визначено, що в умовах війни, цифровізації та суспільних змін їхня діяльність набула особливої актуальності та суспільної значущості. Отже, громадські організації виступають важливим чинником зміцнення соціальної згуртованості, розвитку культури участі та підтримки активної громадянської позиції.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ

ГО «ЦЕНТР РОЗВИТКУ ТВОРЧОСТІ «ЛІЛЕЯ»»

2.1. Організаційно-управлінська модель Центру та його особливості

Громадська організація «Центр розвитку творчості «Лілея»» є складовим елементом сучасного громадянського суспільства України та функціонує як неприбуткова структура, діяльність якої спрямована на розвиток творчого потенціалу населення, підтримку культурних ініціатив, а також реалізацію соціокультурних проєктів, орієнтованих на різні вікові та соціальні групи.

Організація здійснює свою діяльність відповідно до Закону України «Про громадські об'єднання» [1], власного Статуту та внутрішніх положень, що регламентують порядок управління, членства, фінансового забезпечення та реалізації проєктної діяльності. Ключовими принципами функціонування ГО «Лілея» є добровільність участі, самоврядність, прозорість прийняття рішень, соціальна спрямованість діяльності та відкритість до співпраці.

Повна офіційна назва організації: громадська організація «Центр розвитку творчості «Лілея»».

Юридична адреса: 03115, Україна, місто Київ, вулиця Святошинська, будинок 4

Дата заснування: 22.04.2004

Керівник організації: Олексієнко Світлана Григорівна

Код ЄДРПОУ: 26547664

Основний вид економічної діяльності: 94.99 – Діяльність інших громадських організацій, н.в.і.у.

Організаційно-управлінська модель ГО «Лілея» є комбінованою та поєднує елементи класичної ієрархічної структури управління з сучасними підходами до проєктного менеджменту та мережевої взаємодії. Така модель є типовою для сучасних громадських організацій, які працюють у сфері культури

та соціального розвитку, оскільки дозволяє забезпечити одночасно стабільність управління та гнучкість у реалізації ініціатив.

Управлінська система організації побудована на трьох основних рівнях (рис.2.1):

- стратегічний рівень;
- тактичний (управлінський) рівень;
- операційно-виконавчий рівень.

Кожен із цих рівнів виконує специфічні функції та взаємодіє з іншими, формуючи цілісну систему управління організацією (рис. 2.1.).

Рис. 2.1.

Організаційна структура ГО «Центр розвитку творчості «Лілея»»



Отже, організаційна схема відображає багаторівневу структуру управління ГО «Лілея», яка побудована за ієрархічно-проектним принципом [13].

На верхньому рівні знаходяться Загальні збори членів організації, які виконують функцію стратегічного управління. Вони визначають ключові

напрями розвитку, затверджують плани діяльності та здійснюють загальний контроль за реалізацією статутних завдань.

Головне місце в організаційній структурі займає директор організації, який здійснює загальне стратегічне та оперативне управління всіма процесами. Він координує діяльність структурних підрозділів, визначає пріоритетні напрями розвитку, приймає управлінські рішення та представляє організацію у взаємодії із зовнішніми партнерами, державними інституціями та громадськістю.

Другий рівень організаційної структури представлений трьома основними функціональними блоками, кожен із яких виконує специфічні управлінські та операційні завдання.

Адміністративна команда забезпечує внутрішню організацію діяльності організації. До її функцій належать планування роботи, ведення документації, координація внутрішніх процесів, контроль за виконанням рішень та забезпечення стабільного функціонування організаційної системи в цілому. Саме цей блок створює організаційно-ресурсну основу для реалізації всіх інших напрямів діяльності.

Проектний блок є ключовим у реалізації соціокультурної місії організації. Він об'єднує керівників і координаторів проєктів, які відповідають за розробку концепцій, планування, впровадження та моніторинг творчих, освітніх, культурних і соціальних ініціатив. Діяльність цього блоку безпосередньо формує зміст соціокультурної роботи ГО «Лілея» та забезпечує досягнення її стратегічних цілей.

Комунікаційний блок виконує функцію взаємодії організації із зовнішнім середовищем. Його діяльність охоплює інформаційний супровід проєктів, формування позитивного іміджу організації, ведення комунікації у медіа та соціальних мережах, а також розвиток партнерських зв'язків із громадськими, освітніми, культурними та міжнародними інституціями.

На нижньому рівні організаційної структури знаходяться волонтери та виконавці, які безпосередньо залучаються до реалізації проєктів і забезпечують

практичне втілення запланованих заходів. Важливу роль також відіграють партнерські організації, які надають ресурсну, експертну, організаційну та фінансову підтримку, сприяючи розширенню можливостей і підвищенню ефективності діяльності ГО «Лілея» (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Організаційна структура ГО «Центр розвитку творчості «Лілея»»

Рівень управління	Органи/посади	Основні функції
Стратегічний рівень	Загальні збори членів організації	Формування місії, затвердження стратегічних напрямів, прийняття ключових рішень, контроль діяльності
Тактичний рівень	Директор організації	Оперативне керівництво, координація структурних підрозділів, управління ресурсами, представництво
Адміністративний рівень	Адміністративна команда, координатори	Планування та організація заходів, документообіг, комунікація з партнерами
Проектний рівень	Керівники проєктів, експерти, волонтери	Реалізація проєктів, робота з цільовими групами, організація заходів
Партнерський рівень	Грантодавці, культурні інституції, місцева влада	Фінансова та організаційна підтримка, співфінансування, експертна участь

Таким чином, організаційна структура засвідчує системність управління ГО «Лілея» та наявність чітко визначених рівнів відповідальності.

Стратегічний рівень представлений загальними зборами членів організації, що є вищим органом управління. Саме на цьому рівні визначається довгострокова стратегія розвитку організації, затверджуються основні напрями діяльності, ухвалюються рішення щодо змін у Статуті та контролюється загальна ефективність функціонування організації. Така модель відповідає принципам демократичного врядування, що є базовим для громадських організацій.

Тактичний рівень представлений директором організації, який виконує функції оперативного управління. У випадку ГО «Лілея» директор – Олексієнко Світлана Григорівна – здійснює координацію всіх внутрішніх процесів, відповідає за реалізацію стратегічних рішень, забезпечує ефективну взаємодію між підрозділами та представляє організацію у зовнішньому середовищі.

Адміністративний рівень забезпечує функціонування організації на щоденній основі. Він включає планування заходів, організацію внутрішніх процесів, ведення документації, підготовку звітності та підтримку комунікації з партнерами. Цей рівень є критично важливим для стабільності діяльності організації.

Проектний рівень є ключовим у реалізації соціокультурної діяльності. Саме тут відбувається втілення конкретних ініціатив, культурних подій, освітніх програм та творчих проєктів. Залучення волонтерів і експертів дозволяє підвищувати якість реалізації проєктів та забезпечувати ширше охоплення цільових груп.

Партнерський рівень відіграє забезпечувальну функцію та формує зовнішнє середовище діяльності організації. Взаємодія з грантодавцями, державними структурами та культурними інституціями дозволяє залучати ресурси та підвищувати сталість організації.

Функціонування громадської організації «Центр розвитку творчості «Лілея»» ґрунтується на чіткому розподілі управлінських функцій між усіма рівнями організаційної структури. Такий підхід забезпечує узгоджену взаємодію підрозділів, підвищує ефективність реалізації стратегічних і оперативних завдань, а також сприяє раціональному використанню кадрових, фінансових та організаційних ресурсів.

Чітка функціональна диференціація дозволяє уникати дублювання обов'язків, підвищує рівень відповідальності кожного учасника організації та забезпечує прозорість процесів управління. Водночас вона створює умови для

більш гнучкого реагування на зовнішні виклики та швидкої адаптації до змін соціокультурного середовища [25,с.58].

З метою систематизації основних управлінських функцій у межах організації доцільно розглянути функціональну модель управління, яка відображає розподіл обов'язків, сфер відповідальності та основних напрямів діяльності різних управлінських суб'єктів. Узагальнена характеристика цієї моделі представлена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Функціональна модель управління ГО «Лілея»

Функція	Зміст діяльності	Відповідальні
Стратегічне планування	Формування місії, визначення довгострокових цілей, розробка стратегій	Загальні збори, директор
Операційне управління	Щоденна координація діяльності, контроль реалізації рішень	Директор
Проектний менеджмент	Розробка, реалізація та оцінка соціокультурних проєктів	Керівники проєктів
Культурно-освітня діяльність	Організація майстер-класів, виставок, творчих заходів	Координатори, виконавці
Комунікаційна діяльність	PR, робота із соціальними мережами, взаємодія з громадськістю	PR-координатори, волонтери
Фінансове управління	Бюджетування, грантрайтинг, фінансова звітність	Директор, фінансові координатори
Волонтерський менеджмент	Залучення, навчання та координація волонтерів	Координатори волонтерів

Як видно, функціональна структура ГО «Лілея» демонструє комплексний підхід до організації діяльності, що охоплює всі ключові аспекти функціонування сучасної громадської організації.

Функціональна модель управління громадської організації «Центр розвитку творчості «Лілея»» є складною багаторівневою системою, що забезпечує ефективну організацію соціокультурної діяльності шляхом чіткого розподілу управлінських, виконавчих та допоміжних функцій. Її ключова особливість полягає у поєднанні стратегічного управління з проєктним

підходом, що дозволяє організації одночасно забезпечувати довгострокове планування та оперативну реалізацію соціокультурних ініціатив.

На рівні стратегічного планування діяльність організації визначається через формування місії, довгострокових цілей та стратегічних пріоритетів розвитку. Саме цей рівень виконує функцію визначення загального вектора руху організації та забезпечує її відповідність актуальним соціальним потребам. Участь загальних зборів членів організації у процесі стратегічного планування свідчить про демократичний характер управління, що є типовим для громадського сектору. Водночас залучення директора до стратегічних рішень забезпечує узгодженість між стратегічним баченням і практичною реалізацією діяльності.

Операційне управління є ключовим механізмом забезпечення безперервного функціонування організації. Воно передбачає щоденну координацію діяльності, контроль виконання рішень та оперативне реагування на внутрішні та зовнішні зміни. Роль директора в цьому процесі є визначальною, оскільки саме він забезпечує інтеграцію всіх функціональних напрямів у єдину систему. Така модель управління дозволяє мінімізувати ризики неузгодженості дій різних підрозділів та підвищує загальну ефективність організації.

Особливе місце у функціональній моделі займає проєктний менеджмент, який виступає основним інструментом реалізації соціокультурної діяльності. Проєктний підхід дозволяє організації діяти в умовах обмежених ресурсів, залучаючи грантове фінансування та партнерську підтримку. Розробка, реалізація та оцінка соціокультурних проєктів забезпечують не лише досягнення конкретних результатів, але й формування системи вимірюваних соціальних ефектів. Це особливо важливо в умовах сучасного громадського сектору, де ефективність діяльності оцінюється через досягнуті результати, а не лише через обсяг виконаних заходів [28,с.130].

Культурно-освітня діяльність є практичним ядром функціонування ГО «Лілея». Вона безпосередньо спрямована на взаємодію з цільовими групами та

реалізацію соціокультурних ініціатив у формі майстер-класів, виставок, творчих заходів та освітніх програм. Даний функціональний напрям має високий рівень соціального впливу, оскільки забезпечує розвиток творчого потенціалу учасників, формування культурної компетентності та підвищення рівня соціальної активності населення. Важливо зазначити, що саме через культурно-освітню діяльність організація реалізує свою місію на практичному рівні.

Комунікаційна діяльність виконує стратегічно важливу функцію забезпечення взаємодії організації із зовнішнім середовищем. Вона включає PR-діяльність, роботу із соціальними мережами та взаємодію з громадськістю. У сучасних умовах інформаційного суспільства саме комунікаційна складова визначає рівень впізнаваності організації, її репутацію та здатність залучати нових учасників і партнерів. Особливої ваги набуває використання цифрових комунікаційних каналів, які дозволяють значно розширити аудиторію впливу організації.

Фінансове управління є критично важливим елементом функціональної моделі, оскільки забезпечує ресурсну спроможність організації. ГО «Лілея», як і більшість громадських організацій, функціонує переважно за рахунок грантового фінансування та донорської підтримки. Це зумовлює необхідність ефективного бюджетування, грамотного грантрайтингу та прозорості фінансової звітності. Водночас така модель фінансування формує певну залежність від зовнішніх донорів, що є потенційним ризиком для стабільності діяльності організації.

Волонтерський менеджмент є одним із ключових ресурсних елементів функціональної моделі. Залучення волонтерів дозволяє організації значно розширювати масштаби діяльності без суттєвого збільшення фінансових витрат. Водночас ефективність цього механізму залежить від якості координації, рівня мотивації учасників та системи їхнього навчання. Волонтерство також виконує важливу соціальну функцію, сприяючи

формуванню громадянської активності та соціальної відповідальності [34,с.146].

Узагальнюючи, слід зазначити, що функціональна модель управління ГО «Лілея» є інтегрованою системою, у якій кожна функція виконує чітко визначену роль, але водночас перебуває у взаємозв'язку з іншими елементами. Така структура забезпечує баланс між стратегічним управлінням і практичною реалізацією діяльності, а також створює умови для гнучкого реагування на зміни соціального середовища.

Особливо важливою характеристикою моделі є її проектно-орієнтований характер, який дозволяє організації адаптуватися до сучасних умов функціонування громадського сектору, де домінують грантові механізми фінансування та результатоорієнтований підхід до оцінки ефективності діяльності.

Таким чином, функціональна модель управління ГО «Центр розвитку творчості «Лілея»» є ефективною організаційною системою, що забезпечує чіткий розподіл функцій, узгодженість управлінських процесів та результативність соціокультурної діяльності. Її багаторівнева структура дозволяє поєднувати стратегічне бачення розвитку організації з практичною реалізацією проєктів, забезпечуючи тим самим стабільність, гнучкість та соціальну ефективність діяльності.

Організаційно-управлінська модель громадської організації «Центр розвитку творчості «Лілея»» характеризується поєднанням традиційних управлінських підходів із сучасними практиками менеджменту громадського сектору. Така модель сформована під впливом специфіки діяльності організації у сфері соціокультурних ініціатив, що вимагає одночасної стабільності управління та високої адаптивності до змін соціального середовища. Узагальнені особливості організаційно-управлінської моделі наведено нижче.

1. Поєднання ієрархічної та мережевої структури управління. Однією з ключових особливостей є комбінування ієрархічного та мережевого типів управління. Ієрархічна складова забезпечує чіткий розподіл повноважень,

відповідальності та підзвітності між рівнями управління, що створює організаційну стабільність та контрольованість процесів. Водночас мережева складова проявляється у горизонтальній взаємодії між учасниками проєктів, партнерами та волонтерами.

Такий підхід дозволяє ГО «Лілея» зберігати управлінську структурованість, характерну для класичних організацій, і водночас забезпечувати гнучкість, необхідну для реалізації соціокультурних ініціатив, які часто мають динамічний і ситуативний характер.

2. Проєктна орієнтація діяльності. Другою важливою особливістю є домінування проєктного підходу в організації діяльності. ГО «Лілея» функціонує переважно через реалізацію соціокультурних проєктів, які мають чітко визначені цілі, строки, ресурси та очікувані результати.

Проєктна орієнтація дозволяє організації ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зокрема до потреб громади, вимог донорів та актуальних соціальних викликів. Крім того, вона сприяє впровадженню інструментів результативного управління, таких як моніторинг, оцінка ефективності та логіко-структурне планування.

3. Високий рівень залучення волонтерів. Важливою характеристикою моделі є значна роль волонтерського ресурсу. Волонтери виступають не лише допоміжною силою, а й повноцінними учасниками реалізації соціокультурних проєктів.

Залучення волонтерів дозволяє організації розширювати масштаби діяльності без суттєвого збільшення фінансових витрат. Водночас це сприяє формуванню активної громадянської позиції, розвитку соціальної відповідальності та залученню молоді до культурних і соціальних процесів.

Ефективність цього елементу залежить від системи координації, навчання та мотивації волонтерів, яка є важливою складовою внутрішнього менеджменту організації.

4. Партнерська модель взаємодії. ГО «Лілея» активно використовує партнерську модель взаємодії, що передбачає співпрацю з державними

установами, органами місцевого самоврядування, іншими громадськими організаціями, культурними інституціями та міжнародними донорами.

Така модель дозволяє організації розширювати ресурсну базу, підвищувати якість реалізації проєктів та забезпечувати їхню сталість. Партнерство також сприяє обміну досвідом, підвищенню професійного рівня команди та інтеграції організації у ширший соціокультурний простір.

5. Децентралізація виконавчих функцій. Ще однією важливою особливістю є децентралізація виконавчих функцій, яка передбачає розподіл відповідальності між різними координаторами, керівниками проєктів та виконавцями.

Такий підхід дозволяє підвищити оперативність прийняття рішень, зменшити навантаження на центральне керівництво та забезпечити більшу ефективність реалізації проєктів. Децентралізація також сприяє розвитку ініціативності серед працівників і волонтерів, що позитивно впливає на інноваційність діяльності організації.

Отже, організаційно-управлінська модель ГО «Центр розвитку творчості «Лілея»» є багаторівневою, структурованою та водночас адаптивною системою управління, яка поєднує елементи ієрархічного адміністрування, проєктного менеджменту та мережевої взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами. Така інтеграція різних управлінських підходів дозволяє організації забезпечувати баланс між стабільністю внутрішньої структури та гнучкістю реагування на зміни соціокультурного середовища.

Застосування ієрархічного компоненту забезпечує чіткий розподіл повноважень, відповідальності та рівнів прийняття управлінських рішень, що сприяє впорядкованості внутрішніх процесів і підвищує контрольованість діяльності. У свою чергу, проєктний підхід виступає основним механізмом практичної реалізації соціокультурних ініціатив, забезпечуючи орієнтацію на конкретний результат, визначені строки виконання та вимірювані показники ефективності. Мережева складова моделі розширює можливості організації

через взаємодію з партнерами, донорами, громадськими інституціями та локальними спільнотами, що підсилює її ресурсний та соціальний потенціал.

Чіткий функціональний розподіл між рівнями управління дозволяє уникати дублювання повноважень, підвищує ефективність комунікаційних процесів та сприяє оптимізації використання ресурсів. Додатково, активне залучення волонтерського потенціалу значно розширює кадрову базу організації, підвищує її операційну спроможність та сприяє формуванню громадянської активності серед населення.

Орієнтація на партнерську взаємодію з державними, недержавними та міжнародними інституціями забезпечує організації доступ до додаткових ресурсів, експертної підтримки та нових можливостей розвитку. Це, у свою чергу, підвищує її інституційну стійкість та конкурентоспроможність у сфері соціокультурної діяльності [35,с.82].

Таким чином, сформована організаційно-управлінська модель ГО «Лілея» відповідає сучасним підходам до управління громадськими організаціями, що поєднує ефективність, гнучкість та соціальну орієнтованість. Вона створює необхідні умови для сталого розвитку організації, підвищення якості реалізованих ініціатив та розширення її впливу на соціокультурний розвиток громади.

2.2. Стратегічні напрями та механізми реалізації соціокультурної діяльності

Соціокультурна діяльність громадської організації «Центр розвитку творчості «Лілея» є ключовим напрямом її функціонування та визначає зміст, характер і результати роботи організації у сфері культури, освіти та соціального розвитку. Вона спрямована на формування творчого середовища, розвиток людського потенціалу, підтримку соціальної інтеграції та активізацію громадянської участі.

Стратегічна модель діяльності організації базується на поєднанні довгострокових пріоритетів розвитку та проєктного підходу до їх реалізації. Це дозволяє ГО «Лілея» адаптуватися до змін соціального середовища, ефективно використовувати ресурси та забезпечувати стабільний соціальний вплив.

Формування стратегічних напрямів соціокультурної діяльності громадської організації «Центр розвитку творчості «Лілея»» є ключовим елементом її довгострокового розвитку, оскільки саме вони визначають пріоритетні сфери впливу організації на суспільство, структурують її діяльність та забезпечують досягнення соціально значущих результатів. Стратегічні напрями відображають як внутрішні можливості організації, так і зовнішні потреби цільових груп. Узагальнення основних напрямів соціокультурної діяльності подано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Стратегічні напрями соціокультурної діяльності ГО «Лілея»

Стратегічний напрям	Зміст діяльності	Соціальний результат	Цільові групи
Культурно-мистецький розвиток	Фестивалі, виставки, арт-проєкти	Підвищення культурної активності	Громада, митці, молодь
Освітньо-творчий напрям	Майстер-класи, тренінги, творчі школи	Розвиток креативних навичок	Діти, молодь, дорослі
Соціальна інтеграція	Інклюзивні програми	Зменшення соціальної ізоляції	ВПО, вразливі групи
Молодіжний розвиток	Волонтерські та лідерські програми	Формування активної громадянської позиції	Молодь
Партнерський розвиток	Співпраця з інституціями	Розширення ресурсної бази	Партнери

Подані у таблиці 2.3 стратегічні напрями соціокультурної діяльності ГО «Лілея» відображають комплексний підхід організації до формування соціального впливу та розвитку культурного середовища громади. Кожен із напрямів виконує окрему функцію, проте у сукупності вони утворюють цілісну систему соціокультурної взаємодії.

Культурно-мистецький розвиток є базовим стратегічним напрямом, оскільки саме він забезпечує реалізацію творчого потенціалу громади через організацію фестивалів, виставок та арт-проектів. Його основним соціальним результатом є підвищення рівня культурної активності населення, розвиток локальної ідентичності та формування культурного середовища. Цільовими групами виступають широка громада, митці та молодь, що забезпечує масовий характер впливу.

Освітньо-творчий напрям спрямований на розвиток креативних навичок та компетентностей через майстер-класи, тренінги та творчі школи. Його значення полягає у формуванні людського капіталу, необхідного для сучасного суспільства, орієнтованого на інновації та креативну економіку. Даний напрям охоплює різні вікові групи, що забезпечує безперервність освітнього впливу.

Соціальна інтеграція є одним із найважливіших напрямів, оскільки спрямована на зменшення соціальної ізоляції вразливих категорій населення, зокрема внутрішньо переміщених осіб та інших соціально незахищених груп. Через інклюзивні програми організація забезпечує доступ до культурного життя та сприяє формуванню рівних можливостей.

Молодіжний розвиток орієнтований на формування активної громадянської позиції через залучення молоді до волонтерських та лідерських програм. Цей напрям має стратегічне значення, оскільки молодь є основним носієм соціальних змін та інновацій у суспільстві [38,с.125].

Партнерський розвиток забезпечує розширення ресурсної бази організації через співпрацю з державними, громадськими та культурними інституціями. Він сприяє підвищенню стійкості організації та розширенню масштабів її діяльності. У сукупності зазначені стратегічні напрями формують багатовекторну модель розвитку ГО «Лілея», яка поєднує культурний, освітній, соціальний та партнерський виміри діяльності.

Стратегічні напрями соціокультурної діяльності ГО «Центр розвитку творчості «Лілея»» відображають системний підхід до організації її роботи та забезпечують цілеспрямований вплив на розвиток громади. Кожен із напрямів

виконує окрему функцію, однак їхня інтеграція формує цілісну модель соціокультурного розвитку, що поєднує культурні, освітні та соціальні аспекти. Така структура стратегічних пріоритетів дозволяє організації ефективно реагувати на суспільні виклики, розширювати коло цільових груп та підвищувати рівень соціальної активності населення.

Ефективність соціокультурної діяльності громадської організації «Центр розвитку творчості «Лілея»» значною мірою залежить від наявності чітко структурованої системи механізмів її реалізації. Саме механізми визначають способи перетворення стратегічних цілей організації у практичні результати, забезпечують координацію ресурсів, взаємодію з цільовими групами та досягнення соціального впливу. У цьому контексті доцільним є розгляд основних механізмів реалізації соціокультурної діяльності, що представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Механізми реалізації соціокультурної діяльності ГО «Лілея»

Механізм	Інструменти	Призначення
Проектний	Гранти, проектний менеджмент	Реалізація ініціатив
Комунікаційний	PR, соцмережі, медіа	Залучення аудиторії
Волонтерський	Набір і координація волонтерів	Людський ресурс
Фінансовий	Донори, гранти	Фінансова стабільність
Організаційний	Планування і контроль	Координація діяльності

Подані в таблиці 2.4 механізми реалізації соціокультурної діяльності ГО «Лілея» відображають системний підхід до організації її функціонування та забезпечують перехід від стратегічного планування до практичного втілення соціокультурних ініціатив.

Проектний механізм є базовим у структурі діяльності організації. Він передбачає використання грантових ресурсів, інструментів проектного менеджменту та логіко-структурного підходу до планування. Завдяки цьому механізму ГО «Лілея» має можливість реалізовувати як короткострокові, так і

довгострокові соціокультурні ініціативи, забезпечуючи їх структурованість, ресурсну обґрунтованість та вимірюваність результатів.

Комунікаційний механізм забезпечує взаємодію організації із зовнішнім середовищем, цільовими аудиторіями та партнерами. Використання PR-інструментів, соціальних мереж та медіаресурсів сприяє формуванню позитивного іміджу організації, підвищенню її впізнаваності та залученню нових учасників до соціокультурної діяльності.

Волонтерський механізм виконує ключову функцію забезпечення людських ресурсів. Завдяки системі набору, навчання та координації волонтерів організація має можливість реалізовувати масштабні проєкти навіть за умов обмеженого фінансування. Волонтерство також сприяє формуванню громадянської активності та соціальної відповідальності учасників [34,с.148].

Фінансовий механізм є критично важливим для забезпечення сталості діяльності організації. Основними джерелами фінансування виступають грантові програми та донорська підтримка. Ефективне управління фінансовими ресурсами дозволяє ГО «Лілея» забезпечувати безперервність реалізації соціокультурних ініціатив та їх якісне виконання.

Організаційний механізм забезпечує внутрішню координацію діяльності організації, включаючи планування, розподіл обов'язків, контроль виконання завдань та моніторинг результатів. Саме цей механізм формує управлінську основу стабільного функціонування ГО «Лілея».

У сукупності зазначені механізми утворюють цілісну систему, яка забезпечує ефективну реалізацію соціокультурної діяльності та дозволяє організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Отже, механізми реалізації соціокультурної діяльності ГО «Центр розвитку творчості «Лілея»» формують комплексну систему управлінських, фінансових, комунікаційних та проєктних інструментів, що забезпечують ефективне втілення стратегічних цілей організації. Їх узгоджена взаємодія дозволяє забезпечити стабільність функціонування, гнучкість у реалізації ініціатив та високий рівень соціального впливу. Особливо важливим є

поєднання проєктного та волонтерського механізмів, які формують основу ресурсної стійкості організації та її здатності до масштабування діяльності.

У процесі реалізації соціокультурної діяльності ГО «Центр розвитку творчості «Лілея»» важливе значення має не лише визначення стратегічних напрямів розвитку, але й використання конкретних інструментів соціального впливу, які забезпечують практичну реалізацію поставлених цілей. Саме через ці інструменти організація взаємодіє з цільовими групами, формує соціальні ефекти та забезпечує досягнення очікуваних результатів своєї діяльності. Узагальнення основних інструментів соціального впливу подано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Інструменти соціального впливу ГО «Лілея»

Інструмент	Зміст	Соціальний ефект
Творчі майстерні	Практичні заняття	Розвиток креативності
Соціальні проєкти	Інклюзивні ініціативи	Соціальна інтеграція
Фестивалі	Масові заходи	Зміцнення громади
Освітні програми	Навчальні курси	Підвищення необхідних компетентностей
Волонтерські акції	Громадська участь	Активізація громадян

Подані в таблиці 2.5 інструменти соціального впливу відображають практичний вимір соціокультурної діяльності ГО «Лілея» та демонструють, яким чином організація реалізує свої стратегічні цілі у взаємодії з різними соціальними групами.

Творчі майстерні виступають базовим інструментом формування креативного потенціалу учасників. Вони мають практико-орієнтований характер і сприяють розвитку творчих навичок, самовираження та естетичного сприйняття. Через залучення до таких заходів відбувається активізація

індивідуального творчого потенціалу, що є важливою складовою особистісного розвитку.

Соціальні проекти, зокрема інклюзивного спрямування, забезпечують реалізацію принципів соціальної рівності та доступності культурних послуг. Їхній основний соціальний ефект полягає у зменшенні рівня соціальної ізоляції вразливих груп населення, зокрема осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб та інших соціально вразливих категорій.

Фестивалі та масові заходи виконують інтеграційну функцію, сприяючи об'єднанню громади навколо спільних культурних цінностей. Вони формують простір соціальної взаємодії, підсилюють відчуття приналежності до громади та сприяють розвитку локальної ідентичності.

Освітні програми є стратегічно важливим інструментом, оскільки забезпечують довгостроковий соціальний ефект. Вони спрямовані на підвищення рівня знань, навичок і компетентностей учасників, що особливо актуально в умовах розвитку креативної економіки та інформаційного суспільства.

Волонтерські акції виступають механізмом активізації громадянської участі та формування відповідального ставлення до суспільного життя. Завдяки участі у таких ініціативах громадяни набувають практичного досвіду соціальної взаємодії, що сприяє розвитку громадянської свідомості та соціальної активності [35,с.149].

У сукупності зазначені інструменти формують цілісну систему соціального впливу ГО «Лілея», яка поєднує освітній, культурний, інтеграційний та громадянський виміри діяльності.

Таким чином, інструменти соціального впливу ГО «Центр розвитку творчості «Лілея»» забезпечують практичну реалізацію її соціокультурної місії та сприяють формуванню багатовимірного соціального ефекту. Вони охоплюють як індивідуальний розвиток учасників (через творчі майстерні та освітні програми), так і колективні процеси соціальної інтеграції та згуртування громади (через фестивалі, соціальні проекти та волонтерські акції). Ефективне

поєднання цих інструментів дозволяє організації здійснювати системний вплив на соціокультурне середовище та підвищувати рівень громадської активності населення.

Для оцінки стратегічного потенціалу ГО «Лілея» було застосовано SWOT-аналіз, який дозволив визначити внутрішні та зовнішні фактори розвитку (табл.2.6).

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз ГО «Лілея»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Досвід з 2004 року	Фінансова залежність від грантів
Чітка структура	Обмежені ресурси
Досвідчене керівництво	Нестабільність волонтерів
Проектна діяльність	Недостатній маркетинг
Можливості	Загрози
Міжнародні гранти	Економічна нестабільність
Партнерства	Конкуренція ГО
Діджиталізація	Відтік молоді
Інклюзія	Скорочення фінансування

Проведений SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити поточний стан та перспективи розвитку ГО «Лілея». Внутрішнє середовище організації характеризується переважанням сильних сторін над слабкими, що свідчить про достатньо високий рівень організаційної стійкості.

До ключових сильних сторін належить тривалий період функціонування організації, що свідчить про її інституційну стабільність та накопичений досвід у сфері соціокультурної діяльності. Важливою перевагою є чітка організаційна структура, яка забезпечує ефективний розподіл функцій та координацію діяльності.

Значною конкурентною перевагою є також досвідчене керівництво, яке забезпечує стратегічне управління та розвиток організації. Високий рівень

гнучкості дозволяє «Лілеї» адаптуватися до змін зовнішнього середовища та оперативно реагувати на соціальні запити.

Водночас організація має ряд слабких сторін, серед яких ключовою є фінансова нестабільність, характерна для більшості громадських організацій в Україні. Залежність від грантового фінансування створює ризики для довгострокового планування. Також спостерігається обмеженість матеріально-технічної бази, що може стримувати масштабування діяльності.

Зовнішнє середовище організації формує значний спектр можливостей. Зокрема, розширення міжнародних грантових програм відкриває перспективи для фінансового зміцнення організації. Розвиток партнерств із культурними інституціями сприяє підвищенню якості реалізованих проєктів та розширенню аудиторії.

Особливо важливою є тенденція до діджиталізації культурної сфери, яка створює нові канали комунікації та реалізації проєктів у онлайн-форматі. Разом із тим, діяльність організації піддається впливу загроз, серед яких найбільш суттєвими є економічна нестабільність, зменшення обсягів донорського фінансування та висока конкуренція серед громадських організацій. Додатковим викликом є міграція активного населення, що зменшує кадровий потенціал організації.

Результати SWOT-аналізу свідчать про необхідність посилення фінансової автономії ГО «Лілея» шляхом диверсифікації джерел фінансування та розвитку соціального підприємництва. Також доцільним є посилення маркетингової та комунікаційної діяльності для підвищення впізнаваності організації та залучення нових партнерів. Важливим напрямом розвитку є активізація міжнародної співпраці та участь у грантових програмах Європейського Союзу, що дозволить зменшити залежність від внутрішніх джерел фінансування.

SWOT-аналіз ГО «Центр розвитку творчості «Лілея»» демонструє, що організація має достатньо потужний внутрішній потенціал для розвитку соціокультурної діяльності та реалізації стратегічних цілей. Водночас наявність

фінансових та ресурсних обмежень вимагає активного використання зовнішніх можливостей та впровадження інноваційних підходів до управління. Загалом організація має сприятливі перспективи розвитку за умови ефективного використання своїх сильних сторін та мінімізації впливу зовнішніх загроз.

Таким чином, соціокультурна діяльність ГО «Центр розвитку творчості «Лілея»» є комплексною системою, що поєднує стратегічні напрями розвитку, механізми реалізації та практичні інструменти соціального впливу. Організація функціонує на основі проєктного підходу, активно використовує волонтерський ресурс та розвиває партнерські зв'язки. Результати SWOT-аналізу підтверджують наявність значного внутрішнього потенціалу організації, але водночас вказують на необхідність диверсифікації джерел фінансування та посилення стратегічної стійкості. Загалом ГО «Лілея» виступає важливим суб'єктом соціокультурного простору, який здійснює системний вплив на розвиток громади через культурні, освітні та соціальні практики.

2.3. Система моніторингу, оцінки та підвищення ефективності діяльності Центру

Ефективне функціонування громадської організації «Центр розвитку творчості «Лілея»» неможливе без системного впровадження механізмів моніторингу та оцінки результатів соціокультурної діяльності. В умовах трансформації громадянського суспільства, зростання конкуренції за грантові ресурси та підвищення вимог донорських організацій до прозорості використання коштів система моніторингу та оцінки (Monitoring and Evaluation, M&E) набуває стратегічного значення. Вона виступає не лише інструментом адміністративного контролю або формальної звітності, а стає повноцінним управлінським механізмом, що забезпечує доказовість управлінських рішень, підвищення якості реалізації соціокультурних проєктів та формування довгострокового суспільного ефекту.

У сучасній практиці управління громадськими організаціями система M&E розглядається як основа результат-орієнтованого менеджменту (Results-Based Management), який передбачає чітке співвідношення між вкладеними ресурсами, реалізованими заходами, отриманими результатами та соціальним впливом. Для ГО «Лілея» це особливо актуально, оскільки діяльність організації спрямована на розвиток творчого потенціалу громади, підтримку культурних ініціатив та формування соціальної активності населення, що потребує не лише кількісного обліку проведених заходів, але й оцінювання якісних змін у соціальному середовищі.

Особливістю діяльності ГО «Лілея» є виражений проєктний характер реалізації ініціатив. Кожен проєкт має власні цілі, цільові групи, джерела фінансування та очікувані результати, що обумовлює необхідність системного відстеження ефективності на всіх етапах життєвого циклу проєкту – від етапу стратегічного планування до оцінки довгострокового впливу. У цьому контексті система моніторингу та оцінки виконує функцію інтеграційної платформи управління, яка поєднує оперативне управління діяльністю, стратегічне планування та організаційне навчання.

Система M&E у діяльності організації має багаторівневу структуру, що охоплює декілька взаємодоповнюючих рівнів аналізу:

- процесний рівень, який дозволяє контролювати виконання запланованих заходів, дотримання календарних графіків, ефективність використання ресурсів та організаційних процедур;
- результативний рівень, спрямований на оцінювання досягнення безпосередніх результатів діяльності – кількості учасників заходів, рівня залучення громади, розвитку творчих навичок та соціальної активності;
- рівень соціального впливу, що передбачає аналіз довгострокових змін у громаді, формування культурного середовища, зміцнення соціальних зв'язків та підвищення рівня громадянської участі [45,с.71].

Зазначена багаторівнева модель дозволяє організації перейти від традиційного підходу, орієнтованого переважно на опис виконаної роботи, до

сучасної управлінської парадигми, заснованої на вимірюванні реальних результатів і суспільної цінності діяльності.

Система моніторингу та оцінки в ГО «Лілея» базується на принципі безперервного управлінського циклу, який забезпечує постійне удосконалення діяльності організації. Такий цикл включає взаємопов'язані етапи:

- планування діяльності із визначенням стратегічних цілей, показників результативності та очікуваних соціальних ефектів;
- реалізацію соціокультурних заходів відповідно до затверджених програм і проєктів;
- систематичний збір, верифікацію та аналіз даних щодо перебігу виконання заходів;
- оцінку результатів, ефективності використання ресурсів і соціального впливу;
- коригування стратегічних та операційних рішень на основі отриманих аналітичних висновків.

Такий підхід відповідає міжнародним стандартам управління неурядовими організаціями та дозволяє забезпечити гнучкість управління, адаптацію до змін зовнішнього середовища та підвищення інституційної спроможності організації.

Важливою характеристикою функціонування системи М&Е у ГО «Лілея» є інтеграція кількісних і якісних методів оцінювання. Кількісні показники (кількість заходів, учасників, партнерств, охоплення аудиторії) забезпечують можливість об'єктивного статистичного аналізу діяльності, тоді як якісні методи – інтерв'ю, фокус-групи, експертні оцінки, зворотний зв'язок учасників – дозволяють виявити глибші соціальні зміни, рівень задоволеності учасників та ступінь досягнення соціокультурних цілей.

Поєднання цих підходів формує комплексне уявлення про ефективність діяльності організації, оскільки соціокультурні проєкти характеризуються високим рівнем нематеріальних результатів, які неможливо оцінити виключно статистичними методами. Саме тому система моніторингу та оцінки виступає

інструментом не лише вимірювання результатів, але й накопичення організаційного досвіду, формування інституційної пам'яті та підвищення професійної компетентності команди.

Отже, впровадження системи моніторингу та оцінки у діяльність ГО «Лілея» забезпечує перехід до стратегічно орієнтованого управління, сприяє підвищенню прозорості діяльності, зміцненню довіри з боку партнерів і донорів, а також створює передумови для сталого розвитку організації та посилення її соціального впливу на громаду.

Для забезпечення системного підходу до оцінки результатів діяльності ГО «Лілея» використовується багаторівнева система індикаторів, яка дозволяє вимірювати як операційні процеси, так і соціальний вплив реалізованих ініціатив. Узагальнена структура індикаторів подана в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Система індикаторів моніторингу та оцінки ГО «Лілея»

Рівень оцінки	Тип індикаторів	Приклади показників	Джерела даних
Процесний	Кількісні	кількість заходів, учасників, волонтерів	звіти, реєстраційні форми
Результативний	Кількісні та якісні	рівень задоволеності, кількість реалізованих проєктів	анкети, опитування
Впливовий	Якісні	соціальна інтеграція, зміна поведінки, активність громади	інтерв'ю, фокус-групи

Система індикаторів, наведена в таблиці 2.7, відображає логіку багаторівневого управління ефективністю, що є характерною для сучасних громадських організацій.

На процесному рівні індикатори виконують функцію оперативного контролю діяльності. Вони дозволяють оцінити, наскільки ефективно організація реалізує заплановані заходи, чи дотримуються терміни виконання, а також який обсяг ресурсів залучається до реалізації проєктів. Кількість заходів,

учасників та волонтерів є базовими показниками активності організації, що дозволяють керівництву приймати швидкі управлінські рішення.

На результативному рівні відбувається перехід від простого обліку діяльності до оцінки її якості. Рівень задоволеності учасників виступає ключовим індикатором ефективності культурно-освітніх заходів, оскільки відображає відповідність очікувань цільових груп фактичним результатам. Кількість реалізованих проєктів дозволяє оцінити продуктивність організації та її здатність до планомірного розвитку.

Найбільш складним є впливовий рівень, оскільки він відображає довгострокові соціальні зміни, які не завжди можна безпосередньо виміряти. Йдеться про трансформацію соціальної поведінки, рівень громадянської активності, ступінь інтеграції вразливих груп та загальний розвиток соціального капіталу громади. Оцінка цього рівня потребує застосування якісних методів дослідження, таких як інтерв'ю, фокус-групи та експертні оцінки.

Таким чином, система індикаторів забезпечує багатовимірний підхід до оцінки ефективності, поєднуючи короткострокові операційні результати з довгостроковим соціальним впливом.

Практична реалізація системи моніторингу та оцінки в ГО «Центр розвитку творчості «Лілея»» здійснюється через комплекс взаємопов'язаних інструментів збору, обробки, аналізу та інтерпретації інформації, що забезпечують об'єктивність, достовірність і системність оцінювання результатів діяльності організації. Використання різноманітних методів дозволяє отримувати як кількісні, так і якісні дані, що є необхідною умовою для комплексного аналізу ефективності соціокультурних програм і проєктів.

Застосування інструментального підходу до моніторингу обумовлене специфікою діяльності громадських організацій, де результативність визначається не лише обсягом проведених заходів, але й рівнем соціального впливу, змінами у поведінці учасників, розвитком громадянської активності та формуванням культурного середовища громади. Саме тому система

оцінювання в Центрі передбачає поєднання формалізованих управлінських процедур із методами соціального дослідження.

Інструменти моніторингу використовуються на всіх етапах реалізації соціокультурних ініціатив – від планування діяльності до підсумкового аналізу результатів. На початковому етапі вони дозволяють визначити очікувані показники ефективності та встановити критерії оцінювання. У процесі реалізації проєктів інструменти забезпечують постійне відстеження ходу виконання запланованих заходів, рівня залучення учасників та відповідності діяльності поставленим цілям. На завершальному етапі здійснюється узагальнення отриманих даних, формування аналітичних висновків та вироблення рекомендацій щодо вдосконалення подальшої діяльності організації.

Особливістю системи моніторингу в ГО «Лілея» є її орієнтація на принцип доказового управління (evidence-based management), відповідно до якого управлінські рішення приймаються на основі реальних даних, а не лише експертних припущень. Це дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, мінімізувати ризики неефективної реалізації проєктів та забезпечити прозорість діяльності перед партнерами, донорами та громадськістю.

Важливим аспектом є також інтеграція цифрових інструментів збору та обробки інформації, що сприяє оперативності аналізу результатів і спрощує процес формування звітності. Використання електронних анкет, онлайн-реєстрації учасників, цифрових статистичних звітів та соціальних мереж як джерела аналітичних даних дозволяє організації отримувати актуальну інформацію у режимі реального часу [28,с.132].

Крім того, інструменти моніторингу виконують комунікативну функцію, оскільки забезпечують постійний зворотний зв'язок між організацією та її цільовими групами. Це сприяє підвищенню рівня довіри до діяльності Центру, формуванню партнерських відносин із громадою та залученню нових учасників до соціокультурних ініціатив.

Таким чином, сформована інструментальна система моніторингу та оцінки в діяльності громадської організації «Центр розвитку творчості «Лілея»» виконує значно ширші функції, ніж традиційний адміністративний контроль за реалізацією проєктів. Вона виступає комплексним управлінським ресурсом, який забезпечує інформаційну підтримку прийняття управлінських рішень, сприяє підвищенню ефективності використання фінансових, кадрових і організаційних ресурсів, а також створює підґрунтя для стратегічного розвитку організації в довгостроковій перспективі.

Застосування системи інструментів моніторингу та оцінки дозволяє керівництву організації своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників діяльності, аналізувати причини виникнення управлінських або організаційних проблем та оперативно впроваджувати коригувальні заходи. У результаті підвищується адаптивність організації до змін зовнішнього середовища, зокрема до трансформацій соціокультурних потреб громади, вимог донорських програм і умов реалізації грантових ініціатив.

Водночас система М&Е забезпечує формування доказової бази результативності діяльності ГО «Лілея», що має особливе значення для налагодження партнерських відносин із органами місцевого самоврядування, міжнародними фондами та іншими стейкхолдерами. Наявність систематизованих даних щодо результатів проєктів підвищує рівень прозорості діяльності організації, зміцнює довіру до її роботи та сприяє залученню нових ресурсів для подальшого розвитку.

Важливою перевагою інструментальної системи моніторингу та оцінки є її орієнтація не лише на кількісні результати, а й на вимірювання якісних соціальних змін. Використання різноманітних методів збору інформації – анкетування, інтерв'ю, експертного оцінювання, аналізу зворотного зв'язку учасників заходів – дозволяє комплексно оцінити вплив реалізованих програм на розвиток творчого потенціалу громади, рівень соціальної інтеграції населення та формування культурного середовища.

Крім того, системне застосування інструментів моніторингу та оцінки сприяє накопиченню організаційного досвіду, формуванню внутрішньої аналітичної культури та розвитку інституційної спроможності ГО «Лілея». Отримані результати аналізу використовуються не лише для звітності, але й для вдосконалення майбутніх проєктів, оптимізації управлінських процесів і підвищення професійної компетентності команди організації.

Отже, інструментальна система моніторингу та оцінки виступає важливим елементом стратегічного управління, що забезпечує безперервне вдосконалення діяльності організації, підвищення якості соціокультурних програм та посилення їхнього довгострокового соціального впливу. Узагальнена система інструментів моніторингу та оцінки діяльності організації представлена в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Інструменти моніторингу та оцінки діяльності ГО «Лілея»

Інструмент	Зміст	Призначення
Анкетування	Збір думок учасників	Оцінка задоволеності
Фокус-групи	Групові обговорення	Аналіз якісних змін
Звіти проєктів	Формальна документація	Контроль реалізації
Спостереження	Візуальний контроль	Оцінка процесу
КРІ-аналіз	Ключові показники	Вимірювання ефективності

Інструменти, наведені в таблиці 2.8, формують інтегровану систему збору та аналізу інформації, яка забезпечує багаторівневу оцінку діяльності організації.

Анкетування виступає базовим інструментом збору кількісних і частково якісних даних. Його основна функція полягає у фіксації суб'єктивного сприйняття учасниками якості заходів, рівня організації та загальної задоволеності. Це дозволяє оперативно виявляти проблемні аспекти діяльності.

Фокус-групи є більш глибоким інструментом, який дозволяє аналізувати не лише оцінки, але й мотиваційні фактори, зміни у ставленні та поведінці учасників. Вони особливо важливі для оцінки соціального впливу, який не завжди може бути вимірний кількісно.

Звіти проєктів забезпечують формалізований рівень оцінки, який є критично важливим для підзвітності перед донорами. Вони містять інформацію про досягнуті результати, використані ресурси та відхилення від плану.

Спостереження дозволяє здійснювати безпосередній контроль якості реалізації заходів у реальному часі, що підвищує точність оцінки організаційних процесів.

KPI-аналіз виступає сучасним інструментом управління ефективністю, який дозволяє кількісно оцінювати досягнення цілей та рівень виконання стратегічних завдань. Його використання свідчить про впровадження результат-орієнтованого управління.

Система моніторингу та оцінки в ГО «Центр розвитку творчості «Лілея»» виконує не лише функцію фіксації результатів, але й виступає інструментом постійного вдосконалення управлінських і проєктних процесів. Її ключове значення полягає у забезпеченні зворотного зв'язку між запланованими цілями, фактично досягнутими результатами та реальними потребами цільових груп.

Підвищення ефективності діяльності організації здійснюється через систему взаємопов'язаних механізмів, які охоплюють як внутрішні управлінські процеси, так і зовнішню взаємодію з учасниками, партнерами та стейкхолдерами [19,с.36].

Першим важливим механізмом є адаптація проєктної діяльності на основі результатів моніторингу. У процесі реалізації соціокультурних ініціатив організація регулярно отримує дані щодо рівня участі, якості проведених заходів та реакції цільових груп. Ці дані не залишаються лише у звітній формі, а безпосередньо використовуються для коригування змісту програм, формату заходів та підходів до роботи з учасниками. Таким чином, проєкти набувають гнучкого характеру та можуть змінюватися навіть у процесі реалізації.

Другим механізмом є впровадження системи зворотного зв'язку, яка забезпечує постійний діалог між організацією та її цільовими аудиторіями. Зворотний зв'язок збирається через анкетування, усні обговорення, фокус-групи та неформальні комунікації під час заходів. Його значення полягає в тому, що він дозволяє виявити не лише рівень задоволеності учасників, але й приховані потреби, очікування та проблеми, які не завжди фіксуються у формалізованих звітах.

Третім важливим напрямом є адаптація програмної діяльності до потреб цільових груп. ГО «Лілея» працює з різними категоріями населення, зокрема дітьми, молоддю, внутрішньо переміщеними особами та творчими спільнотами. У зв'язку з цим зміст соціокультурних заходів не є статичним і змінюється відповідно до соціального контексту, рівня підготовки учасників та актуальних суспільних викликів. Така адаптивність підвищує релевантність діяльності організації та її соціальну значущість.

Четвертим механізмом є підвищення кваліфікації команди та волонтерів, яке безпосередньо впливає на якість реалізації проєктів. Організація приділяє увагу навчанню персоналу та волонтерів через тренінги, внутрішні обговорення, обмін досвідом та залучення зовнішніх експертів. Це дозволяє підвищувати професійний рівень учасників процесу, впроваджувати нові методики роботи та покращувати організацію заходів.

П'ятим механізмом є удосконалення комунікаційної політики організації, що передбачає розвиток зовнішніх і внутрішніх каналів комунікації. Ефективна комунікація сприяє не лише залученню нових учасників і партнерів, але й формуванню позитивного іміджу організації у громаді. Особливу роль відіграє використання цифрових платформ та соціальних мереж, які забезпечують швидке поширення інформації та підвищують рівень впізнаваності діяльності ГО.

Узагальнюючи, можна зазначити, що механізми підвищення ефективності в ГО «Лілея» мають системний характер і функціонують як єдиний цикл

постійного вдосконалення, де результати моніторингу безпосередньо впливають на управлінські рішення та подальший розвиток організації.

Отже, система моніторингу, оцінки та підвищення ефективності діяльності ГО «Центр розвитку творчості «Лілея»» є цілісним управлінським механізмом, який забезпечує не лише контроль реалізації соціокультурних ініціатив, але й їх постійне вдосконалення.

Її функціонування ґрунтується на поєднанні кількісних та якісних методів оцінювання, що дозволяє комплексно аналізувати як внутрішні процеси організації, так і зовнішній соціальний вплив її діяльності. Завдяки впровадженню механізмів зворотного зв'язку, адаптації програм до потреб цільових груп, підвищення кваліфікації команди та розвитку комунікаційної політики організація забезпечує безперервний процес удосконалення своєї роботи.

У результаті ГО «Лілея» формує гнучку, адаптивну та соціально орієнтовану модель діяльності, яка дозволяє ефективно реагувати на зміни соціокультурного середовища, підвищувати якість реалізованих ініціатив та забезпечувати довгостроковий позитивний вплив на розвиток громади.

2.4. Перспективи розвитку ГО «Центр розвитку творчості «Лілея»»

Сучасний етап розвитку громадянського суспільства в Україні характеризується суттєвим зростанням ролі громадських організацій як активних суб'єктів соціальних, культурних та освітніх трансформацій. В умовах демократизації суспільства, децентралізації управління, посилення громадської участі та переосмислення ролі культури у процесах суспільного розвитку саме громадські організації дедалі частіше виступають каталізаторами соціальних змін, генераторами інноваційних практик та провідниками суспільних ініціатив на локальному і національному рівнях.

Особливої актуальності це набуває в умовах сучасних викликів українського суспільства, серед яких – соціально-економічні трансформації, наслідки воєнних подій, внутрішня міграція населення, необхідність відновлення соціальних зв'язків і підтримки культурної ідентичності громад. У такому контексті соціокультурна діяльність перестає бути виключно сферою дозвілля чи мистецької активності та набуває стратегічного значення як інструмент соціальної стабілізації, психологічної підтримки населення, формування громадянської активності та розвитку людського потенціалу.

У зазначених умовах стратегічне бачення майбутнього розвитку організації стає ключовим фактором її інституційної стабільності, ефективності управління та конкурентоспроможності у секторі громадянського суспільства. Сучасна громадська організація повинна функціонувати не лише як виконавець окремих проєктів, а як стратегічно орієнтована інституція, здатна прогнозувати соціальні потреби, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та формувати довгостроковий соціальний вплив.

Для громадської організації «Центр розвитку творчості «Лілея»» питання перспективного розвитку набуває особливої актуальності, оскільки специфіка її діяльності поєднує кілька взаємопов'язаних напрямів – культурно-мистецький, освітній, соціально-інтеграційний та громадський. Така мультифункціональність з одного боку розширює можливості впливу організації на розвиток громади, а з іншого – потребує системного стратегічного управління, чіткого визначення пріоритетів та ефективного використання ресурсного потенціалу.

Важливою особливістю діяльності ГО «Лілея» є її орієнтація на розвиток творчого потенціалу особистості та активізацію громадської участі через соціокультурні практики. Організація виступає простором соціальної взаємодії, де культурна діяльність інтегрується з освітніми програмами, волонтерськими ініціативами та соціальними проєктами. Саме тому перспективи розвитку організації необхідно розглядати не лише з позицій внутрішнього організаційного зростання, а й у ширшому контексті розвитку креативних

індустрій, культурної дипломатії громад, соціальної інтеграції населення та формування сучасного культурного середовища.

Перспективи розвитку організації формуються під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів. До ключових із них належать:

- трансформація суспільних запитів щодо змісту культурної та освітньої діяльності;
- зміни державної та регіональної культурної політики;
- розвиток креативних індустрій як нового сектору економіки;
- активна цифровізація соціокультурного простору;
- зростання ролі неформальної освіти;
- необхідність зміцнення соціальної згуртованості громад;
- пошук нових моделей фінансової сталості громадських організацій;
- розвиток партнерських мереж та міжсекторальної співпраці.

Сучасні тенденції розвитку громадського сектору демонструють поступовий перехід від діяльності, орієнтованої виключно на реалізацію грантових проєктів, до моделі сталого інституційного розвитку, що передбачає формування довгострокових стратегій, управління соціальним впливом та посилення організаційної автономності. У цьому контексті перспективний розвиток ГО «Лілея» пов'язаний із необхідністю інтеграції інноваційних управлінських підходів, цифрових інструментів, сучасних форм культурної діяльності та нових механізмів взаємодії з громадою.

Таким чином, визначення стратегічних орієнтирів розвитку організації є необхідною передумовою її подальшого інституційного зміцнення, підвищення ефективності соціокультурної діяльності та розширення соціального впливу. З метою систематизації ключових напрямів подальшого розвитку громадської організації доцільно узагальнити стратегічні орієнтири діяльності, що представлені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Стратегічні напрями перспективного розвитку ГО «Лілея»

Стратегічний напрям	Зміст розвитку	Очікуваний результат
Інституційний розвиток	Професіоналізація управління, розвиток структури	Підвищення організаційної спроможності
Соціокультурне розширення	Нові творчі програми та культурні ініціативи	Зростання соціального впливу
Освітній розвиток	Освітні та тренінгові програми	Формування людського капіталу
Цифрова трансформація	Онлайн-проекти, цифрові платформи	Розширення аудиторії
Фінансова сталість	Диверсифікація фінансування	Економічна стабільність
Партнерський розвиток	Міжсекторальна співпраця	Розширення ресурсної бази

Представлені у таблиці 2.9 стратегічні напрями розвитку демонструють комплексний та системний підхід до функціонування громадської організації як багатофункціонального соціального інституту, діяльність якого виходить за межі традиційного культурного менеджменту та охоплює освітні, соціальні, комунікаційні й громадотворчі процеси. Такий підхід відповідає сучасній парадигмі розвитку громадянського суспільства, у межах якої громадські організації виступають інтеграторами соціального капіталу, платформами громадської взаємодії та генераторами інноваційних соціокультурних практик.

Першочергове значення серед стратегічних напрямів має інституційний розвиток організації, який виступає базовою умовою її стабільного функціонування та довгострокової життєздатності. Інституційна спроможність визначає здатність організації ефективно планувати діяльність, управляти ресурсами, забезпечувати сталість програм і підтримувати довіру з боку

партнерів та цільових аудиторій. Професіоналізація управління передбачає формування чіткої системи внутрішніх регламентів, стандартизацію управлінських процедур, впровадження стратегічного та операційного планування, а також розвиток управлінських компетентностей команди. Особливого значення набуває розвиток управління знаннями, накопичення організаційного досвіду та забезпечення інституційної пам'яті організації.

Розширення напрямів соціокультурної діяльності ГО «Лілея» відповідає сучасним тенденціям розвитку креативного сектору, у межах якого громадські організації дедалі частіше виконують функції культурних хабів, комунікаційних платформ та центрів соціальної активності. У сучасному суспільстві культура розглядається як важливий ресурс соціального розвитку, що сприяє формуванню спільних цінностей, розвитку локальної ідентичності та зміцненню громадської згуртованості. Розширення програмної діяльності організації дозволяє охоплювати нові соціальні групи, включаючи молодь, сім'ї, людей старшого віку, внутрішньо переміщених осіб та інші вразливі категорії населення. Такий підхід сприяє формуванню інклюзивного культурного середовища, орієнтованого на участь кожного члена громади.

Освітній напрям розвитку організації виступає одним із найбільш перспективних у контексті сучасних соціокультурних трансформацій. Неформальна освіта набуває дедалі більшого значення як інструмент розвитку творчих компетентностей, критичного мислення, комунікативних навичок та соціальної активності. Через проведення майстер-класів, тренінгів, творчих шкіл і освітніх програм ГО «Лілея» фактично виконує функцію освітнього простору громади, сприяючи формуванню людського капіталу та розвитку креативного потенціалу населення. Освітня діяльність також забезпечує довгостроковий соціальний ефект, оскільки сприяє самореалізації особистості та підвищенню рівня соціальної адаптивності громадян.

Окремої уваги потребує цифрова трансформація діяльності організації, яка виступає одним із ключових викликів і водночас можливостей сучасного соціокультурного середовища. Перехід частини активностей у цифровий

формат дозволяє розширити географію діяльності, забезпечити доступність культурних і освітніх продуктів незалежно від територіального розташування учасників, а також підвищити ефективність управління внутрішніми процесами. Використання онлайн-платформ, цифрових комунікаційних каналів, дистанційних форматів навчання та електронних систем управління проектами сприяє модернізації організації та підвищенню її конкурентоспроможності.

Фінансова сталість організації безпосередньо залежить від диверсифікації ресурсної бази. Традиційна залежність громадських організацій від грантових програм створює ризики нестабільності діяльності, що зумовлює необхідність пошуку альтернативних моделей фінансування. Залучення різних джерел ресурсів – партнерських внесків, соціального підприємництва, благодійних кампаній, корпоративної соціальної відповідальності бізнесу – дозволяє забезпечити фінансову незалежність і довгострокове планування діяльності. Формування стабільної фінансової моделі сприяє переходу організації від проєктної залежності до стратегічної сталості.

Не менш важливим стратегічним напрямом є партнерський розвиток, який створює основу для мережевого функціонування організації. У сучасному громадському секторі ефективність діяльності значною мірою визначається здатністю організацій до міжсекторальної взаємодії. Співпраця з органами місцевого самоврядування, освітніми закладами, культурними установами, бізнес-структурами та міжнародними організаціями дозволяє розширити ресурсні можливості, підвищити якість програм та посилити соціальний вплив діяльності. Мережевий підхід забезпечує синергію зусиль різних інституцій і формує стійку екосистему соціокультурного розвитку громади.

Узагальнюючи результати аналізу стратегічних напрямів, можна зазначити, що розвиток ГО «Лілея» має інтегративний характер і поєднує організаційне зміцнення, соціокультурні інновації, освітній розвиток, цифрову модернізацію та партнерську взаємодію. Разом із тим для більш глибокого визначення потенціалу розвитку організації, оцінювання її внутрішніх ресурсів, можливостей зовнішнього середовища та потенційних ризиків доцільно

застосувати SWOT-аналіз як один із найбільш ефективних інструментів стратегічного аналізу. Узагальнені результати SWOT-аналізу перспектив розвитку ГО «Лілея» подано в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз перспектив розвитку ГО «Лілея»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Досвід реалізації соціокультурних проєктів	Обмежені стабільні фінансові ресурси
Активна команда та волонтерська база	Залежність від грантів
Гнучка організаційна структура	Нерівномірне кадрове навантаження
Позитивна репутація	Недостатня цифровізація процесів
Можливості	Загрози
Міжнародні грантові програми	Економічна нестабільність
Розвиток креативних індустрій	Зниження донорської підтримки
Зростання ролі громадського сектору	Конкуренція між ГО
Цифрові інструменти взаємодії	Соціально-політичні ризики

SWOT-аналіз діяльності громадської організації «Центр розвитку творчості «Лілея»» демонструє наявність значного потенціалу для подальшого інституційного та соціокультурного розвитку, що зумовлено поєднанням внутрішніх організаційних ресурсів і сприятливих тенденцій зовнішнього середовища. Застосування даного інструменту стратегічного аналізу дозволяє комплексно оцінити поточний стан організації, визначити її конкурентні переваги, виявити проблемні аспекти функціонування та окреслити перспективні вектори розвитку.

Сильні сторони організації насамперед пов'язані з накопиченим досвідом реалізації соціокультурних ініціатив, сформованою організаційною культурою

та високим рівнем адаптивності управлінської моделі. Досвід діяльності ГО «Лілея» свідчить про здатність організації ефективно реагувати на зміну суспільних потреб, швидко формувати нові проєктні рішення та працювати в умовах обмежених ресурсів. Важливою конкурентною перевагою виступає гнучкість управління, що поєднує стратегічне бачення керівництва із можливістю оперативного прийняття рішень на рівні проєктних команд.

Особливе значення має сформований соціальний капітал організації, який включає довіру з боку громади, партнерські зв'язки, активну волонтерську спільноту та позитивну репутацію в соціокультурному середовищі. Саме людський ресурс – команда фахівців, координаторів, волонтерів і учасників програм – виступає головним драйвером розвитку організації. У сучасному громадському секторі соціальний капітал нерідко має більшу стратегічну вагу, ніж матеріальні ресурси, оскільки забезпечує сталість діяльності навіть у кризових умовах.

Разом із тим SWOT-аналіз дозволяє виявити й внутрішні обмеження розвитку, які характерні не лише для ГО «Лілея», а й для більшості громадських організацій України. Насамперед це нестабільність фінансування та значна залежність від грантових програм. Проєктна модель фінансування, хоча і забезпечує можливості розвитку, водночас створює циклічність ресурсного забезпечення, що ускладнює довгострокове стратегічне планування та утримання постійної команди.

Наявність нерівномірного кадрового навантаження також виступає фактором ризику, оскільки активні громадські організації часто функціонують у режимі високої інтенсивності роботи, що може призводити до професійного вигорання працівників і волонтерів. Це підкреслює необхідність впровадження систем управління людськими ресурсами, розвитку внутрішнього навчання та формування стабільної кадрової політики.

Аналіз зовнішніх можливостей засвідчує, що сучасне соціокультурне середовище створює сприятливі умови для розвитку організації. Зростання міжнародної підтримки українського громадського сектору відкриває доступ до

нових грантових програм, освітніх ініціатив та партнерських мереж. Розвиток креативних індустрій формує нові ніші для діяльності організацій культурного спрямування, дозволяючи поєднувати соціальну місію з інноваційними підходами до культурного виробництва.

Цифровізація соціального простору також виступає важливим чинником розвитку, оскільки створює можливості масштабування діяльності, залучення ширшої аудиторії, розвитку онлайн-освіти та формування нових форматів культурної комунікації. Використання цифрових інструментів дозволяє громадській організації перейти від локального формату діяльності до мережевої моделі функціонування.

Водночас зовнішнє середовище містить низку потенційних загроз, які можуть впливати на стабільність діяльності організації. До них належать економічні коливання, зміни донорських пріоритетів, посилення конкуренції між громадськими організаціями за ресурси та увагу аудиторії, а також соціально-політична нестабільність. У таких умовах успішність розвитку організації значною мірою залежить від її здатності до стратегічної гнучкості, диверсифікації ресурсів і впровадження інноваційних управлінських рішень.

Важливим результатом SWOT-аналізу є розуміння необхідності переходу від реактивної моделі діяльності до проактивної стратегії розвитку. Організація повинна не лише реагувати на зовнішні зміни, а й формувати власний стратегічний порядок денний, виступаючи ініціатором соціокультурних інновацій у громаді.

Отже, стратегія подальшого розвитку ГО «Лілея» має базуватися на ефективному використанні сильних сторін організації для реалізації наявних можливостей зовнішнього середовища із одночасною мінімізацією внутрішніх обмежень і зовнішніх ризиків. Такий підхід відповідає сучасним принципам стратегічного менеджменту громадських організацій і забезпечує формування моделі сталого розвитку, орієнтованої на довгостроковий соціальний вплив.

З метою практичної реалізації визначених стратегічних орієнтирів, трансформації результатів SWOT-аналізу у конкретні управлінські дії та

забезпечення послідовного розвитку організації доцільно сформулювати поетапний план розвитку, який дозволяє інтегрувати стратегічні цілі у практичну діяльність. Узагальнений поетапний план перспективного розвитку громадської організації представлено в таблиці 2.11. Детальний опис подано в додатку А.

Таблиця 2.11

Дорожня карта розвитку ГО «Лілея»

Етап	Основні дії	Очікуваний результат
Короткостроковий (1 рік)	Розробка стратегії, цифровізація процесів	Підвищення керованості
Середньостроковий (2–3 роки)	Розширення програм, партнерства	Зростання соціального впливу
Довгостроковий (5 років)	Масштабування діяльності	Стійка соціокультурна інституція

Дорожня карта розвитку демонструє послідовність і системність трансформаційних процесів громадської організації, відображаючи логіку переходу від етапу внутрішнього становлення до етапу сталого інституційного функціонування. Запропонована модель розвитку ґрунтується на принципах стратегічного управління, адаптивності та довгострокового планування діяльності.

Короткостроковий етап розвитку спрямований насамперед на внутрішнє зміцнення організації як інституції. На цьому рівні ключовими завданнями виступають удосконалення організаційної структури, формалізація управлінських процедур, розроблення внутрішніх політик та регламентів діяльності, а також підвищення професійної компетентності команди. Важливим аспектом є створення ефективної системи внутрішніх комунікацій, що забезпечує узгодженість дій між учасниками організації. Саме цей етап формує управлінську та ресурсну основу, без якої подальше масштабування діяльності є неможливим.

Середньострокова перспектива розвитку передбачає активне розширення напрямів діяльності та інтеграцію організації у ширший соціокультурний простір. На даному етапі ГО «Лілея» поступово переходить від реалізації окремих проєктів до формування системних програм розвитку громади. Особливого значення набуває розвиток партнерських відносин із закладами освіти, органами місцевого самоврядування, культурними інституціями, міжнародними фондами та іншими громадськими організаціями. Формування стабільних партнерських мереж сприяє підвищенню видимості організації, розширенню аудиторії та зростанню соціального впливу.

Водночас середньостроковий етап характеризується активізацією комунікаційної діяльності, посиленням бренду організації та формуванням її публічного іміджу як надійного соціокультурного партнера. Розвиток програм неформальної освіти, творчих ініціатив і громадських проєктів дозволяє закріпити організацію як впливового суб'єкта соціальних змін у громаді.

Довгостроковий горизонт розвитку орієнтований на досягнення інституційної сталості та перехід організації до якісно нового рівня функціонування. На цьому етапі ГО «Лілея» розглядається вже не лише як виконавець соціальних або культурних проєктів, а як центр соціокультурних інновацій, здатний генерувати нові підходи до розвитку громади, формувати культурну політику на локальному рівні та виступати платформою для міжсекторальної взаємодії.

Довгострокова стратегія передбачає створення власних стабільних програм, розвиток експертного потенціалу організації, впровадження інноваційних форматів культурної та освітньої діяльності, а також участь у національних і міжнародних мережах громадських інституцій. Особливу роль відіграє цифрова інтеграція діяльності, яка забезпечує масштабування соціального впливу незалежно від територіальних обмежень.

Таким чином, розвиток ГО «Лілея» має еволюційний, поетапний характер і базується на послідовному переході від внутрішнього зміцнення організаційної спроможності до зовнішнього розширення діяльності та

формування довготривалого соціального ефекту. Кожний етап виступає логічним продовженням попереднього, забезпечуючи сталість трансформаційних процесів.

Отже, перспективи розвитку громадської організації «Центр розвитку творчості «Лілея»» визначаються комплексом стратегічних, управлінських, соціальних та інституційних чинників, що взаємодіють між собою в умовах динамічних змін сучасного суспільства. Організація володіє значним потенціалом трансформації у сталий соціокультурний центр, здатний забезпечувати розвиток творчих практик, громадської активності, неформальної освіти та соціальної інтеграції різних груп населення.

Подальший розвиток організації передбачає системне посилення інституційної спроможності, впровадження цифрових інструментів управління й комунікації, диверсифікацію фінансових ресурсів, розширення партнерських мереж та активне застосування інноваційних соціокультурних форматів роботи. Важливим напрямом виступає також формування власних сталих програм діяльності, що дозволить зменшити залежність від короткострокових грантових циклів і забезпечити стабільність функціонування.

Реалізація визначених стратегічних напрямів сприятиме переходу ГО «Лілея» до моделі організації сталого розвитку, яка не лише реалізує окремі проекти, а створює довготривалі соціальні зміни, формує культурний потенціал громади та виступає активним драйвером розвитку громадянського суспільства України. У довгостроковій перспективі організація може стати платформою соціальних інновацій, генератором творчих ініціатив і важливим суб'єктом формування сучасного соціокультурного середовища.

Висновки до розділу 2

Було здійснено комплексний аналіз діяльності громадської організації «Центр розвитку творчості «Лілея»» як важливого суб'єкта соціокультурної діяльності. Громадська організація поєднує культурно-мистецький, освітній,

соціальний та громадський напрями роботи, що сприяє розвитку творчого потенціалу громади. Також гнучка організаційна структура та орієнтація на потреби населення забезпечують її адаптивність до сучасних соціальних викликів. Аналіз системи управління показав важливість стратегічного планування, командної взаємодії та використання сучасних управлінських підходів для ефективної діяльності організації. До вагомих чинників розвитку було віднесено професіоналізацію управління, партнерську взаємодію та залучення волонтерського ресурсу. Значну увагу у розділі приділено системі моніторингу та оцінки діяльності, яка забезпечує об'єктивне оцінювання результатів реалізованих програм. Встановлено, що моніторинг виступає не лише інструментом контролю, але й важливим механізмом підвищення якості управлінських рішень і програмної діяльності. Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити сильні сторони організації, пов'язані з досвідом, формуванням соціального капіталу та позитивної репутації, а також окреслити основні ризики розвитку. Дослідження перспектив діяльності засвідчило наявність значного потенціалу для інституційного зростання, розширення програм та цифрової трансформації організації. Отже, ГО «Центр розвитку творчості «Лілея»» визначаємо як ефективний осередок соціокультурного розвитку громади, який здатний до подальшого сталого розвитку та посилення свого суспільного впливу.

ВИСНОВКИ

1. На основі опрацювання наукових джерел, нормативно-правової бази та сучасних інформаційних ресурсів було визначено основні тенденції розвитку молодіжних громадських організацій у контексті становлення громадянського суспільства в незалежній Україні. У роботі доведено, що молодіжні громадські організації є важливими інститутами громадянського суспільства, які забезпечують участь молоді у суспільно-політичних, культурних та соціальних процесах. Встановлено, що розвиток молодіжного громадського сектору пройшов кілька етапів — від первинного становлення у 1990-х роках до сучасного етапу інституційного зміцнення, професіоналізації та цифрової трансформації. Особливого значення діяльність молодіжних організацій набула після подій Революції Гідності та в умовах повномасштабної війни, коли вони стали важливими суб'єктами волонтерського руху, гуманітарної підтримки, громадянської освіти та соціальної адаптації населення. Установлено, що сучасні молодіжні громадські організації сприяють формуванню соціального капіталу, розвитку лідерства, активізації громадянської позиції молоді та зміцненню демократичних процесів у суспільстві.

2. Було охарактеризовано організаційно-управлінську модель та стратегічні напрями реалізації соціокультурної діяльності ГО «Центр розвитку творчості «Лілея»». Визначено, що організація функціонує як сучасна проєктно-орієнтована соціокультурна інституція, діяльність якої базується на принципах стратегічного управління, командної взаємодії, відкритості та партнерства. З'ясовано, що управлінська модель Центру характеризується гнучкістю, адаптивністю до змін зовнішнього середовища та орієнтацією на потреби громади. Основними напрямками діяльності організації є реалізація творчих, освітніх, культурних та соціальних ініціатив, спрямованих на підтримку молоді, розвиток творчого потенціалу особистості та формування активного культурного середовища громади. Встановлено, що стратегічними напрямками розвитку Центру виступають інституційне зміцнення організації,

розширення програмної діяльності, цифрова модернізація, розвиток партнерських мереж, залучення нових цільових аудиторій та диверсифікація фінансових ресурсів. Доведено, що поєднання зазначених напрямів створює основу для довгострокового та сталого розвитку організації.

3. Аналіз системи моніторингу та оцінювання ефективності діяльності організації дозволив з'ясувати, що оцінювання результативності соціокультурної діяльності повинно здійснюватися комплексно та охоплювати як кількісні, так і якісні показники. Встановлено, що ключовими критеріями ефективності діяльності ГО «Центр розвитку творчості «Лілея»» є рівень соціального впливу реалізованих проєктів, ступінь залучення цільових груп, якість та сталість отриманих результатів, розвиток партнерської взаємодії, ефективність використання ресурсів і рівень організаційної спроможності. Доведено, що впровадження системного моніторингу та оцінювання сприяє підвищенню прозорості діяльності організації, вдосконаленню управлінських процесів, підвищенню якості прийняття стратегічних рішень і зміцненню довіри з боку громади та партнерів. Також встановлено, що використання сучасних інструментів оцінювання ефективності дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти діяльності організації та коригувати напрями її подальшого розвитку.

4. Також нами було окреслено перспективи розвитку Центру в умовах сучасних суспільних трансформацій. Визначено, що перспективи розвитку ГО «Центр розвитку творчості «Лілея»» мають комплексний та багатовекторний характер і пов'язані з необхідністю адаптації організації до сучасних соціальних, культурних та технологічних викликів. Установлено, що одним із ключових напрямів розвитку є посилення внутрішньої організаційної спроможності через удосконалення системи управління, підвищення професійного рівня команди та впровадження сучасних механізмів стратегічного планування. Перспективним визначено також розширення соціокультурного впливу організації шляхом реалізації нових освітніх, творчих і культурних програм, активізації співпраці з органами місцевого

самоврядування, освітніми установами, міжнародними організаціями та громадськими ініціативами. Значну увагу приділено цифровій трансформації діяльності Центру, яка передбачає розвиток онлайн-платформ, створення цифрового контенту, використання соціальних мереж як інструменту комунікації та впровадження дистанційних форматів участі у соціокультурних проєктах. Окремо наголошено на важливості фінансової диверсифікації через розвиток соціального підприємництва, залучення грантових ресурсів, партнерських програм і краудфандингових механізмів. Доведено, що реалізація окреслених напрямів сприятиме трансформації ГО «Центр розвитку творчості «Лілея»» у сталий соціокультурний центр інноваційного типу, здатний здійснювати системний вплив на розвиток громади, підтримувати соціальну згуртованість населення та сприяти формуванню сучасного культурного простору в умовах суспільних змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Про громадські об'єднання : Закон України від 22.03.2012 № 4572-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
2. Про культуру : Закон України від 14.12.2010 № 2778-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
3. Про молодіжну політику : Закон України від 27.04.2021 № 1414-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
4. Національна молодіжна стратегія до 2030 року : Указ Президента України від 12.03.2021 № 94/2021. URL: <https://www.president.gov.ua>
5. Стратегія розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки. Кабінет Міністрів України. Київ, 2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/487/2021>
6. Андрущенко В. П. Громадянське суспільство: теорія і практика. Київ : Генеза, 2020. 312 с.
7. Бабінова О. О. Роль громадських організацій у розвитку громадянського суспільства України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 6. С. 45-52.
8. Безпалько О. В. Соціальна педагогіка. Київ : Академвидав, 2021. 328 с.
9. Бех І. Д. Особистість у просторі виховання. Київ : Либідь, 2020. 256 с.
10. Бондар Т. Культурні ініціативи громадянського суспільства. *Культурологічний альманах*. 2021. № 5. С. 77-85.
11. Гладченко М. Access models in Ukrainian scholarly publishing *arXiv*. 2025. DOI: <https://arxiv.org/abs/2511.20862>
12. Горбатюк С. Є. Молодіжні центри як інструмент державної політики. *Публічне управління*. 2021. № 4. С. 112-119.
13. ГО «Центр розвитку творчості «Лілея». [Офіційна сторінка]. URL: <https://www.facebook.com/profile.php?id=100066763299179#>
14. Грицяк Н. В. Державна молодіжна політика України. Київ : НАДУ, 2022. 296 с.

15. Гуменюк А. Соціокультурні практики молоді. *Молодь і ринок*. 2022. № 6. С. 21-28.
16. Ільченко М. Молодіжна активність в умовах війни. *Український соціологічний журнал*. 2024. № 2. С. 54-67.
17. Каліужна Н., Hauschke С. Open Access in Ukraine 2012-2021. *arXiv*. 2023. DOI: <https://arxiv.org/abs/2311.09657>
18. Карпенко О. Г. Соціокультурна діяльність. Київ : Каравела, 2021. 304 с.
19. Коваленко Є. Соціокультурна діяльність у територіальних громадах. *Вісник культури і мистецтв*. 2021. № 2. С. 33-41.
20. Колодій А. Ф. Громадянське суспільство та демократія. Львів : Астролябія, 2020. 288 с.
21. Костенко Н. В. Культурні практики українського суспільства. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*. 2021. № 3. С. 34-48.
22. Кулікова С. В. Розвиток соціокультурної діяльності у дослідженнях науковців. *Педагогічні науки*. 2024. С. 214-215. DOI: <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2024-1-214-211-215>
23. Кравченко О. І. Волонтерський рух в Україні після 2022 року. *Вісник НАДУ*. 2023. № 3. С. 90-101.
24. Коваль Л. Г. Соціокультурна анімація. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 248 с.
25. Ковальова Т. Громадська діяльність як засіб розвитку культури суспільства: вітчизняний і закордонний досвід. *Питання культурології*. 2023. № 42. С. 44-56. DOI: <https://doi.org/10.31866/2410-1311.42.2023.293702>
26. Кузьмук О. М. Громадська активність молоді у час війни: синергія теоретичних концепцій та емпіричної реальності. *Acta Securitatae Volynienses*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-9385/2024-4-6>
27. Луценко І. Молодіжна політика ЄС та України: порівняльний аналіз. *Європейські студії*. 2022. № 1. С. 120-131.
28. Марченко М. С. Соціокультурні проекти громадських організацій. *Культура України*. 2020. № 70. С. 128-136.

29. Мельник Н. Громадянська освіта молоді. *Освітологічний дискурс*. 2023. № 3. С. 55-63.
30. Міністерство молоді та спорту України. Аналітична доповідь про становище молоді в Україні. Київ, 2023. 118 с.
31. Мосора Л., Курус Р. Youth policy implementation in Ukraine. *Coordinates of Public Administration*. 2024. № 1. С. 16-25. DOI: <https://doi.org/10.62664/cpa.2024.01.16>
32. Назаровець С., Мриглюд О. Ukrainian Arts and Humanities research arXiv. 2023. DOI: <https://arxiv.org/abs/2308.07700>
33. Олійник М. Соціальний капітал громад. *Український соціум*. 2022. № 4. С. 45-53.
34. Петровська І. Волонтерство як соціокультурний феномен. *Наукові записки КНУКіМ*. 2023. № 1. С. 142-150.
35. Петренко І. Розвиток громадських ініціатив в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 2. С. 77-84.
36. Пірен М. І. Соціальна психологія громадянського суспільства. Київ : Університет «Україна», 2021. 290 с.
37. Романюк І. Психологічна підтримка молоді в умовах війни. *Соціальна психологія*. 2024. № 2. С. 90-99.
38. Савчук Л. Молодіжні простори як інструмент соціокультурного розвитку. *Педагогічні науки*. 2024. № 1. С. 122-130.
39. Семигіна Т. В. Соціальна робота в громаді. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2020. 275 с.
40. Семигіна Т. В. Громадянське суспільство в Україні під час війни. *Соціальна політика і соціальна робота*. 2023. № 2. С. 5-18.
41. Степаненко В. П. Громадянське суспільство: дискурси і практики. Київ : Інститут соціології НАН України, 2021. 340 с.
42. Тарасенко В. Громадські організації у процесах децентралізації. *Регіональна політика*. 2020. № 3. С. 101-109.

43. Український незалежний центр політичних досліджень. Громадянське суспільство України: виклики війни. Київ, 2023. 84 с.
44. Центр Разумкова. Громадянська активність населення України. Київ, 2021. 72 с.
45. Черниш Н. Й. Молодіжна участь у громадянському суспільстві. *Український соціум*. 2022. № 1. С. 65-78.
46. Якубовський О. Громадянська участь молоді Демократичне врядування. 2020. № 25. С. 88-96.
47. Kozhekina L., Samchuk T., Sereda O. Cultural Practices of Ukrainian Youth at the Time of the Russo-Ukrainian War (based on data of the UCF Online Survey). *Sociological Studios*. 2023. С. 65-75. DOI: <https://doi.org/10.29038/2306-3971-2023-01-65-75>
48. UNDP Ukraine. Civil Society Development Report 2023. Kyiv, 2023. 60 p.
49. UNICEF Ukraine. Youth Engagement Report. Київ, 2023. 52 p.
50. USAID. Civil Society Sustainability Index for Ukraine 2022. Washington, 2023. 40 p.

ДОДАТОК А

Дорожня карта розвитку ГО «Центр розвитку творчості «Лілея»»

Етап розвитку	Період	Стратегічна мета	Основні заходи	Очікувані результати
Короткостроковий етап (інституційне зміцнення)	1 рік	Формування стабільної внутрішньої організаційної основи	- удосконалення організаційної структури - розробка внутрішніх регламентів - формування команди та розподіл ролей - створення базової системи планування діяльності - запуск регулярних соціокультурних заходів	- підвищення керованості організації - стабілізація внутрішніх процесів - формування сталої команди - підвищення ефективності реалізації проєктів
Середньостроковий етап (розвиток масштабування)	2–3 роки	Розширення соціокультурного впливу та партнерської мережі	- розширення кількості проєктів - залучення нових цільових аудиторій (молодь, ВПО, діти) - розвиток освітніх та творчих програм - встановлення партнерств з ГО, школами, культурними інституціями - участь у грантових програмах	- зростання соціального впливу організації - розширення географії діяльності - стабільне фінансування проєктів - посилення репутації Центру
Середньостроковий етап (цифрова трансформація)	2–4 роки (паралельно)	Перехід до гібридної моделі діяльності	- створення онлайн-платформ для навчання - розвиток цифрових культурних продуктів - активне використання соцмереж	- розширення аудиторії за межі громади - підвищення доступності послуг - модернізація діяльності організації

			- проведення онлайн-заходів і фестивалів - впровадження digital-інструментів управління	
Фінансовий розвиток (середньостроково)	2–4 роки	Забезпечення фінансової стабільності	- диверсифікація джерел фінансування - розвиток соціального підприємництва - платні освітні послуги - краудфандингові кампанії - залучення місцевого бізнесу	- зменшення залежності від грантів - фінансова автономність - стабільність реалізації проєктів
Довгостроковий етап (інституційна сталість)	5+ років	Формування сталого соціокультурного центру інновацій	- створення креативного простору / хабу - розвиток арт-резиденцій та лабораторій - системна робота з громадою - міжнародна співпраця - впровадження інноваційних соціокультурних практик	- перехід до моделі сталого розвитку - визнання Центру як культурного осередку громади - вплив на соціокультурну політику регіону
Соціально-інноваційний етап (перспектива)	5+ років	Генерація соціальних змін у громаді	- розвиток культурних інновацій - підтримка творчих індустрій - робота з соціально вразливими групами - психологічна та соціальна підтримка населення - освітні інноваційні програми	- довгостроковий соціальний ефект - підвищення якості життя громади - формування активного громадянського суспільства