

ІНСТИТУЦІЙНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ІННОВАЦІЇ У МЕНЕДЖМЕНТІ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ

Ірина ТРЕНБАЧ – здобувачка освітнього ступеня «Магістр», спеціальності 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», Рівненський державний гуманітарний університет, м. Рівне
<https://doi.org/10.35619/ucpmk.51.1103>
iracha2000@gmail.com

Сергій ВИТКАЛОВ – доктор культурології, професор, професор кафедри івент-індустрій, культурології та музеєзнавства, Рівненський державний гуманітарний університет, м. Рівне
<http://orcid.org/0000-0001-5345-1364>
sergiy_vsv@ukr.net

Стаття присвячена дослідженню інституційних та організаційних інновацій у менеджменті соціокультурної діяльності України в контексті трансформації управлінських моделей, цифровізації та адаптації до кризових умов. Проаналізовано діяльність державних установ нового типу, зокрема Українського культурного фонду, Державного агентства з питань мистецтв та мистецької освіти, Українського інституту національної пам'яті, що функціонують на засадах проектного менеджменту та конкурсного розподілу ресурсів. Розглянуто організаційні інновації через призму появи креативних індустрій, культурних хабів, творчих кластерів та гібридних структур, що поєднують культурну, освітню, підприємницьку та соціальну функції. Досліджено роль приватного сектору на прикладі холдингу FEST! та значення міжсекторального партнерства у мобілізації ресурсів. Встановлено, що цифрова трансформація через платформи документування музейних колекцій, застосування 3D-сканування та електронних баз даних розширює можливості збереження культурної спадщини. Доведено критичну роль компетентнісного та проблемно-орієнтованого підходів у підготовці менеджерів культури. Визначено перспективи подальшої технологічної модернізації та післявоєнного відновлення культурної інфраструктури для забезпечення сталого розвитку соціокультурної сфери України.

Ключові слова: інституційні та організаційні інновації, соціокультурний менеджмент, цифрова трансформація, міжсекторальне партнерство, міжкультурна комунікація.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку соціокультурної сфери України характеризується фундаментальною трансформацією організаційних форм та інституційних механізмів, через які реалізується культурна політика та забезпечується доступ громадян до культурних благ. Традиційна вертикально-ієрархічна система управління культурними установами поступово трансформується в напрямку горизонтальних мережевих структур, що забезпечують більшу гнучкість, адаптивність та ефективність у відповідь на виклики сучасності. Згадана трансформація обумовлена комплексом факторів, серед яких децентралізація влади, діджиталізація культурних процесів, розвиток креативної економіки та необхідність адаптації до умов воєнного стану. Інноваційні зміни в інституційному забезпеченні та організаційних формах соціокультурної діяльності набувають особливої значущості в контексті формування нової моделі культурного менеджменту, здатної відповідати на виклики швидкоплинного зовнішнього середовища та забезпечувати сталий розвиток культурного сектору в умовах обмежених ресурсів і зростаючих суспільних очікувань.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання трансформації управлінських систем у соціокультурній сфері досліджували численні вітчизняні науковці. Л. Ладонько у власних працях зосереджується на адмініструванні соціокультурної сфери та переході до горизонтальних мережевих структур [6]. О. Тропіна та В. Мунтян здійснили аналіз розширення когнітивного поля суспільства для розуміння справжнього призначення соціокультурної діяльності та адаптацію приватного сектору до кризових умов [10]. Н. Кочубей переконливо розглянула широкий спектр професійних завдань менеджерів культури, включно з управлінням проектами та розробкою стратегій розвитку культурних інституцій [4]. В. Любарець, С. Літовка-Деменіна та Н. Родіонова акцентують увагу на компетентнісному підході у професійній підготовці майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності [7]. Представник київської наукової спільноти Ю. Савельєв у своєму дослідженні звертає увагу на актуальності проблемно-орієнтованого підходу для формування підприємницької спроможності у динамічному середовищі [8]. А. Корнійчук здійснив аналіз цифрової трансформації соціокультурної сфери та створення нових організаційних форм у віртуальному просторі [3]. О. Муха та О. Дарморіз підкреслюють необхідність глибокого розуміння соціальних процесів та впровадження ініціатив, що зміцнюють соціальну згуртованість [14]. Утім, попри значний науковий доробок, недостатньо

дослідженими залишаються конкретні механізми інституційних та організаційних інновацій, які забезпечують ефективність менеджменту соціокультурної діяльності в умовах одночасної дії множинних викликів, що й зумовлює актуальність даного дослідження.

Мета дослідження – здійснити аналіз та систематизувати інституційні та організаційні інновації у менеджменті соціокультурної діяльності України крізь призму трансформації управлінських моделей, цифровізації та адаптації до кризових умов.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інституційні інновації у менеджменті соціокультурної діяльності України репрезентовані появою державних установ нового типу, що функціонують на засадах проектного менеджменту та конкурсного розподілу фінансування. Яскравим прикладом слугує Український культурний фонд, створений у 2017 році. Він являє собою інноваційну модель державної підтримки культури, що базується на принципах гуманізму, толерантності, свободи творчості, демократичності та прозорості прийняття рішень, забезпечення змагальності і рівності умов для інтелектуального та творчого розвитку людини та суспільства. Відповідно до Стратегії Фонду, його діяльність спрямована на впровадження нових механізмів надання орієнтованої на результат конкурсної державної фінансової підтримки ініціативам у сфері культури та креативних індустрій, що сприяє творенню розвиненої екосистеми культури та креативності в Україні [9]. Справедливим буде зауважити, що згадана модель принципово відрізняється від традиційного бюджетного фінансування установ культури, оскільки передбачає конкурентний відбір проектів на основі їхньої якості, інноваційності та потенційного впливу, а не автоматичне виділення коштів на утримання інфраструктури. Проектний підхід стимулює культурних операторів до формулювання чітких цілей, вимірюваних результатів та ефективного використання ресурсів, що загалом підвищує якість культурного продукту та посилює орієнтацію на потреби аудиторії.

Іншим переконливим прикладом слугує Державне агентство України з питань мистецтв та мистецької освіти, яке відіграє важливу роль у системі інституційного забезпечення соціокультурної діяльності, координуючи розвиток мистецької освіти, підтримку креативних індустрій та народних художніх промислів. Особлива увага у роботі Агентства приділяється діджиталізації у сфері культури, формуванню та адмініструванню онлайн баз даних щодо базової мережі закладів культури, створенню онлайн платформ для організації конкурсних відборів на здобуття грантів та стипендій [5]. За результатами аналізу, здійсненого авторами, можна стверджувати про перехід від традиційних адміністративних методів управління до сучасних цифрових технологій організації культурних процесів. Сучасний підхід, послідовно, забезпечує прозорість, підзвітність та доступність інформації для широкого кола стейкхолдерів. Для прикладу діджиталізація передбачає формування онлайн баз даних, створення електронних систем автоматизації присудження галузевих премій, стипендій та грантів, що підвищує прозорість та ефективність управління культурною сферою та мінімізує корупційні ризики через зменшення дискреційних повноважень посадових осіб тощо.

Український інститут національної пам'яті, діяльність якого регламентується Постановою Кабінету Міністрів України від 12 листопада 2014 року № 684, демонструє здатність державних культурних інституцій адаптуватися до екстремальних умов та виконувати нові функції, обумовлені викликами воєнного часу [1]. В умовах повномасштабного вторгнення Інститут змінив ракурс діяльності, зосередившись на протидії російській дезінформації, інформаційній підтримці сил спротиву, переосмисленні російської імперської та радянської тоталітарної спадщини, збереженні пам'яті про російсько-українську війну [11]. Така інституційна гнучкість та оперативність реагування на зміну зовнішніх умов засвідчує ефективність нової моделі управління установами культури, де стратегічні пріоритети можуть швидко адаптуватись до актуальних суспільних потреб без втрати організаційної цілісності та професійної ідентичності інституції.

Слід зауважити, що організаційні інновації у соціокультурній сфері України виявляються у появі нових форм, що характеризуються складним та інтегративним характером діяльності. Справедливим буде зазначити, що нині креативні індустрії, культурні хаби та творчі кластери розвиваються переважно в урбанізованих середовищах. Робота в інноваційних закладах вимагає від менеджерів здатності поєднувати знання в галузях культури, соціології, економіки та менеджменту. Заслугує уваги і той факт, що нові форми відрізняються від традиційних установ культури організаційною структурою, джерелами фінансування, методами управління та критеріями ефективності. Однак традиційні форми все ж характеризуються ієрархічною, вертикально інтегрованою організаційною структурою, переважно бюджетним фінансуванням, масовою недиференційованою цільовою аудиторією, адміністративно-командними методами управління, кількісними показниками відвідуваності, як критеріями ефективності, низькою адаптивністю до змін

та обмеженим інноваційним потенціалом. Натомість інноваційні форми демонструють мережеву, горизонтально орієнтовану організаційну структуру, диверсифіковані джерела фінансування через гранти, спонсорство та краудфандинг, сегментовану таргетовану аудиторію, проектний менеджмент і партисипативне управління, оцінку соціального впливу та економічної стійкості, високу гнучкість реагування та орієнтацію на експеримент, активну крос-секторальну взаємодію [4].

Приватний сектор у соціокультурній сфері також робить суттєвий внесок в організаційні інновації через застосування підприємницьких підходів та гнучких управлінських рішень. Показовим прикладом є досвід холдингу емоцій FEST!, готельно-ресторанної мережі зі Львова, яка налічує понад 50 закладів різного типу. Як зазначає О. Тропіна, аналізуючи адаптацію холдингу до умов воєнного стану, керівництво застосувало принцип унікальності, що передбачає специфікацію управлінських рішень для кожного конкретного закладу, при цьому диверсифікованість профілю діяльності стала дієвим засобом адаптації менеджменту в умовах війни. Створення Фонду вільних і небайдужих осіб стало виявом соціальної відповідальності приватного культурного бізнесу та його здатності трансформувати діяльність відповідно до суспільних потреб. Цей кейс демонструє як комерційні організації можуть інтегрувати соціокультурну місію у бізнес-модель, створюючи гібридні структури, що поєднують економічну ефективність з культурним та соціальним впливом [10]. На думку авторів, така диверсифікація діяльності між ресторанним, готельним, медійним бізнесом та легкою промисловістю забезпечує фінансову стійкість через розподіл ризиків та можливість перерозподілу ресурсів між напрямками залежно від зовнішніх умов.

Важливою характеристикою сучасних організаційних інновацій у соціокультурній сфері є міжсекторальне партнерство, що дозволяє мобілізувати різноманітні ресурси та створювати синергетичні ефекти. Співпраця між державним, приватним та громадським секторами дозволяє мобілізувати фінансові, інфраструктурні й символічні ресурси, об'єднувати управлінські та експертні компетенції, створювати синергетичні ефекти в реалізації культурних проєктів. Механізми державно-приватного партнерства забезпечують залучення приватних інвестицій у розвиток культурної інфраструктури при збереженні державного контролю над стратегічними пріоритетами, стандартами якості та публічною підзвітністю. Долучення громадських організацій до цих процесів гарантує врахування інтересів різних соціальних груп, розширює практики партисипації, підсилює горизонтальні мережі довіри та сприяє демократизації культурних процесів. Партнерства зменшують транзакційні витрати координації, підвищують стійкість проєктів і прискорюють масштабування успішних рішень, що особливо важливо в умовах обмежених бюджетних можливостей та необхідності швидкого впровадження інновацій [13].

Цифрова трансформація створює нові організаційні форми, що існують виключно у віртуальному просторі або поєднують офлайн та онлайн формати діяльності. На думку А. Корнійчук, віртуальні музеї, цифрові бібліотеки, онлайн-театри, стрімінгові платформи культурного контенту розширюють доступ до культурних благ, долаючи географічні, фізичні та економічні бар'єри. Діджиталізація змінює канали дистрибуції культурного продукту та саму природу культурного досвіду, створюючи можливості для інтерактивності, персоналізації та співтворчості [3].

Переконливим прикладом тут може слугувати платформа «museum-digital:ukraine», створена для документування та оприлюднення музейних колекцій. Саме вона демонструє як цифрові технології можуть слугувати одночасно інструментом збереження культурної спадщини, засобом розширення доступу до неї та механізмом підвищення прозорості діяльності культурних установ [2]. Використання 3D-сканування, фотограмметрії та створення електронних баз даних дозволяє створювати цифрові копії пам'яток і артефактів, що забезпечує їхню віртуальну безсмертність навіть у випадку фізичного знищення оригіналів унаслідок воєнних дій чи природних, техногенних катастроф.

Особливої уваги упродовж останніх років набув інтегративний підхід до організації соціокультурної діяльності. Згаданий підхід передбачає побудову «гібридних» інституцій, що поєднують різні моделі управління та сервісів. Сьогодні культурно-освітні центри беруть на себе ролі бібліотек, музеїв, клубів і закладів освіти одночасно, перетворюючи свої простори на зручні майданчики для неформального навчання, досліджень і роботи з громадами. Мультифункціональні культурні простори поєднують виставки, концерти, театр і навчальні програми з коворкінгом та медіалабораторіями. Креативні квартали вибудовують взаємопов'язану екосистему організацій різних форм власності зі спільною інфраструктурою, брендом і аудиторіями [12]. Така взаємодія дає відчутну економію ресурсів, підвищує інтенсивність їх використання, створює нову цінність завдяки обміну компетентностями та зв'язує культуру з освітою, туризмом і підприємництвом. На місцевому рівні провідну роль відіграють комунальні заклади культури. Вони поєднують просвітницьку,

популяризаторську, дослідницьку та методичну функції, підтримують культурне різноманіття регіонів і забезпечують безперервність культурних послуг.

Освітні інновації у підготовці менеджерів соціокультурної сфери стали самостійним напрямом змін. Усе частіше у сучасному науковому дискурсі можна зустріти пропозицію щодо впровадження компетентнісного підходу [7]. На нашу думку, такий підхід є цілком виправданим, оскільки майбутнім фахівцям потрібні не лише знання та навички, а й підприємницька спроможність, здатність працювати в умовах швидких змін і розвивати галузь. Заслугує на увагу й проблемно-орієнтоване навчання (PBL), яке, на переконання Ю. Савельєва, особливо ефективне у сучасних умовах, адже вчить розв'язувати складні завдання через міждисциплінарні знання, самостійний пошук інформації, командну роботу, аналіз даних і рефлексію [8]. Слід також зауважити, що й самі мистецькі та культурні заклади освіти діють як активні учасники культурного життя, організовують концерти, виставки, театральні події, створюючи постійний контакт між професійною спільнотою та широкою аудиторією.

Регіональний вимір впровадження інновацій у сфері культури посилюється завдяки децентралізації. Управління культури на рівні областей, райони та органи місцевого самоврядування реалізують державну культурну політику на своїх територіях і забезпечують громадянам право на творчу свободу та доступ до культурних послуг. Об'єднані територіальні громади отримали ширші повноваження у фінансуванні й розвитку інфраструктури, а відтак можуть запроваджувати підходи, що відповідають місцевим умовам. Обласні центри народної творчості надають методичну підтримку закладам та розвивають аматорське мистецтво, фактично з'єднуючи національний і локальний рівні управління [6]. Принаймні, відроджують свою провідну роль у наявній культурній практиці, стаючи у провіді низки організаційних ініціатив.

Окремо слід зауважити, що оцінювання ефективності організаційних інновацій у соціокультурній сфері не зводиться до фінансових показників. Важливо вимірювати соціальний вплив, культурну цінність, внесок у людський капітал, збереження спадщини та формування ідентичності. Для цього застосовують комбіновані індикатори (кількісні метрики, якісні оцінки та показники змін у поведінці й практиках аудиторій). Інновації покликані підвищувати економічні результати та створювати відчутний суспільний ефект [15]. Послідовно, актуальним залишається питання використання спеціальних критеріїв на кшталт соціальної віддачі інвестицій (SROI), індикаторів культурного добробуту та життєздатності спільнот. У сучасних умовах соціологічний ракурс підкреслює потребу постійно вивчати потреби громад і запускати ініціативи, що зміцнюють згуртованість і розширюють культурну участь.

Висновки. Інституційні та організаційні інновації у менеджменті соціокультурної діяльності України формують комплексну систему трансформацій, що охоплює створення державних установ нового типу, диверсифікацію організаційних форм, цифровізацію процесів, розвиток міжсекторального партнерства та адаптацію до кризових умов. Український культурний фонд, Державне агентство з питань мистецтв та мистецької освіти, Український інститут національної пам'яті демонструють ефективність проектного підходу, конкурсного розподілу ресурсів та цифрових технологій управління як альтернативи традиційним адміністративним методам. Поява креативних хабів, культурних кластерів та гібридних просторів засвідчує перехід від моносекторальних установ до інтегрованих платформ, що поєднують культурну, освітню, підприємницьку та соціальну функції.

Міжсекторальне партнерство між державним, приватним та громадським секторами, проілюстроване кейсами холдингу FEST! та діяльністю творчих спілок, створює синергетичні ефекти через об'єднання ресурсів та компетенцій. Цифрова трансформація через платформи на кшталт museum-digital.ukraine, застосування 3D-сканування та блокчейн-технологій розширює можливості збереження, дослідження та популяризації культурної спадщини. Компетентнісний та проблемно-орієнтований підходи в освіті менеджерів культури забезпечують формування фахівців, здатних працювати в умовах невизначеності та системних викликів. *Перспективи подальшого розвитку* пов'язані з поглибленням технологічної модернізації, розширенням міжнародної співпраці, удосконаленням систем оцінки соціального впливу культурних ініціатив та формуванням комплексних програм післявоєнного відновлення культурної інфраструктури, що забезпечить сталий розвиток соціокультурної сфери та її здатність відповідати на виклики майбутнього.

Список використаної літератури

1. Деякі питання Українського інституту національної пам'яті : *Постанова Каб. Міністрів України* від 12.11.2014 № 684 : станом на 24 верес. 2024 р. URL: zakon.rada.gov.ua/laws/show/684-2014-p#Text (дата звернення: 15.09.2025).

2. Досліджуй, дізнавайся, відчуй. *museum-digital:ukraine*. URL: ua.museum-digital.org/ (дата звернення: 14.09.2025).
3. Корнійчук А. О. Інформація як визначальний ресурс інноваційного розвитку суспільства. 2025. 54 с. URL: [https:// evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/28073](https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/28073).
4. Кочубей Н. В. Соціокультурна діяльність : навч. посіб. Суми : Унів. кн., 2017. 122 с. URL: kmaesm.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/kochubej-n.v.-2015-socziokulturna-diyalnist.pdf (дата звернення: 15.09.2025).
5. Кушнір І. Р., Стрельченко О. Г. Адміністративно-правовий статус державного агентства України з питань мистецтв та мистецької освіти. *Адміністративно-правове забезпечення діяльності МВС України, НП України та інших суб'єктів публічної адміністрації* : Матеріали XV наук.-практ. семінару, м. Київ, 17 верес. 2020 р. Київ, 2020. С. 144–148. URL: elar.navs.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ab1b2d98-3b8a-4342-9e5f-890e1c1085e7/content?page=144 (дата звернення: 13.09.2025).
6. Ладонько Л. Адміністрування у соціокультурній сфері: Конспект лекцій : навч. посіб. для студ. спец. 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності» освітньо-професійної програми «Менеджмент соціокультурної діяльності». Чернігів : НУЧК, 2023. 152 с. URL: epub.chnpu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9264/1/Адміністрування%20у%20соц%20іокультурній%20сфері.pdf.
7. Любарець В. В., Літовка-Деменіна С. Г., Родіонова Н. Л. Професійна підготовка майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності в умовах інформаційно-освітнього середовища академічного простору. *Стратегія післядипломної освіти для сталого розвитку*. 2018. С. 189–228. URL: enpuirb.udu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5d4aa476-dcf7-49f8-bb4f-6a6a209dc686/content (дата звернення: 13.09.2025).
8. Савельєв Ю. Проблемно-орієнтоване навчання у контексті мультикультурної освіти. *Social Policy and Social Work*. 2004. № 4 (28). С. 1–10. URL: papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2836487 (дата звернення: 12.09.2025).
9. Стратегія Українського культурного фонду 2024-2027 : стратегія. Київ. 43 с. URL: [https:// ucf.in.ua/storage/docs/ 07122023/%20УКФ_147db92453a8dd71be4b694e7dba5a55addc5de4.pdf](https://ucf.in.ua/storage/docs/07122023/%20УКФ_147db92453a8dd71be4b694e7dba5a55addc5de4.pdf) (дата звернення: 14.09.2025).
10. Тропіна О. М., Мунтян В. А. Адаптація українського соціокультурного менеджменту до вимог воєнного часу. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. URL: [https:// dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8014](https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8014).
11. Український ін-т нац. пам'яті. Інформаційні матеріали до 10 річниці від початку російсько-української війни. URL: num.kharkiv.ua/share/docs/education/vyhovna-robota/InfoMaterialy.pdf (дата звернення: 14.09.2025).
12. Фалаштинський А. О. Формування мережі культурно-освітніх комплексів профорієнтації молоді в умовах децентралізації. *Архітектурний вісник КНУБА*. 2025. № 33. С. 328–335. URL: av.knuba.edu.ua/article/view/335971/324760 (дата звернення: 15.09.2025).
13. Mishchenko M. Theoretical and practical aspects of public-private partnership in the field of protection of cultural heritage of Ukraine in modern period. *The Culturology Ideas*. 2024. No. 26 (2'2024). P. 125–136. URL: <https://doi.org/10.37627/2311-9489-26-2024-2.125-136> (date of access: 13.09.2025).
14. Mukha O., Darmoriz O. Competence dimension of cultural management. *Visnyk of the Lviv University*. 2021. No. 36. P. 116–125. URL: <https://doi.org/10.30970/paps.2021.36.14> (date of access: 12.09.2025).
15. Socially competent management of corporations in a behavioral economy: Collection of scientific papers / ed. by O. Mikulaš et al. Podhájska : European Institute of Further Education, 2021. 262 p.

References

1. Deiaki pytannia Ukrainskoho instytutu natsionalnoi pamiaty : Postanova Kab. Ministriv Ukrainy vid 12.11.2014 № 684 : stanom na 24 veres. 2024 r. URL: zakon.rada.gov.ua/laws/show/684-2014-p#Text (data zvernennia: 15.09.2025).
2. Doslidzhui, diznavaisia, vidchui. *museum-digital:ukraine*. URL: ua.museum-digital.org/ (data zvernennia: 12.09.2025).
3. Korniiichuk A. O. Informatsiia yak vyznachalniy resurs innovatsiinoho rozvytku suspilstva. 2025. 54 s. URL: [https:// evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/28073](https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/28073).
4. Kochubei N. V. Sotsiokulturna diialnist : navch. posib. Sumy : Univ. kn., 2017. 122 s. URL: kmaesm.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/kochubej-n.v.-2015-socziokulturna-diyalnist.pdf (data zvernennia: 15.09.2025).
5. Kushnir I. R., Strelchenko O. H. Administratyvno-pravovyi status derzhavnoho ahentstva ukrainy z pytan mystetstv ta mystetskoï osvity. *Administratyvno-pravove zabezpechennia diialnosti MVS Ukrainy, NP Ukrainy ta inshykh subiektiv publichnoi administratsii* : Materialy KhV nauk.-prakt. seminaru, m. Kyiv, 17 veres. 2020 r. Kyiv, 2020. S. 144–148. URL: elar.navs.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ab1b2d98-3b8a-4342-9e5f-890e1c1085e7/content?page=144 (data zvernennia: 13.09.2025).
6. Ladonko L. Administruvannia u sotsiokulturnii sferi: Konspekt leksii : navch. posib. dlia stud. spets. 028 «Menedzhment sotsiokulturnoi diialnosti» osvitno-profesiinoi prohramy «Menedzhment sotsiokulturnoi diialnosti». Chernihiv: NUChK, 2023. 152 s. URL: epub.chnpu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9264/1/Administruvannia%20u%20sots%20iokulturnii%20sferi.pdf.
7. Liubarets V. V., Litovka-Demenina S. H., Rodionova N. L. Profesiina pidhotovka maibutnikh menedzheriv sotsiokulturnoi diialnosti v umovakh informatsiino-osvitnoho seredovyshcha akademichnoho prostoru. *Stratehiia*

pisliadyplomoi osvity dlia staloho rozvytku. 2018. S. 189–228. URL: enpuirb.udu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5d4aa476-dcf7-49f8-bb4f-6a6a209dc686/content (data zvernennia: 14.09.2025).

8. Saveliev Yu. Problemno-orientovane navchannia u konteksti multykulturnoi osvity. *Social Policy and Social Work*. 2004. № 4 (28). S. 1–10. URL: papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2836487 (data zvernennia: 12.09.2025).

9. Stratehiia Ukrainskoho kulturnoho fondu 2024-2027 : stratehiia. Kyiv. 43 s. URL: https://ucf.in.ua/storage/docs/07122023/%20UKF_147db92453a8dd71be4b694e7dba5a55addc5de4.pdf (data zvernennia: 14.09.2025).

10. Tropina O. M., Muntian V. A. Adaptatsiia ukrainskoho sotsiokulturnoho menedzhmentu do vymoh voiennoho chasu. *Efektivna ekonomika*. 2022. № 11. URL: dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8014.

11. Ukrainskiy in-t nats. pamiaty. Informatsiini materialy do 10 richnytsi vid pochatku rosiisko-ukrainskoi viiny. URL: num.kharkiv.ua/share/docs/education/vyhovna-robota/InfoMaterialy.pdf (data zvernennia: 14.09.2025).

12. Falashtynskiy A. O. Formuvannia merezhi kulturno-osvitnikh kompleksiv proforientatsii molodi v umovakh detsentralizatsii. *Arkhitekturnyi visnyk KNUBA*. 2025. № 33. S. 328–335. URL: av.knuba.edu.ua/article/view/335971/324760 (data zvernennia: 15.09.2025).

13. Mishchenko M. Theoretical and practical aspects of public-private partnership in the field of protection of cultural heritage of Ukraine in modern period. *The Culturology Ideas*. 2024. No. 26 (22024). P. 125–136. URL: <https://doi.org/10.37627/2311-9489-26-2024-2.125-136> (date of access: 13.09.2025).

14. Mukha O., Darmoriz O. Competence dimension of cultural management. *Visnyk of the Lviv University*. 2021. No. 36. P. 116–125. URL: <https://doi.org/10.30970/pp.2021.36.14> (date of access: 12.09.2025).

15. Socially competent management of corporations in a behavioral economy: Collection of scientific papers / ed. by O. Mikulaš et al. *Podhajska : European Institute of Further Education*, 2021. 262 p.

Виткалов Сергій є головним редактором видання, тому не брав участі у рецензуванні та прийнятті рішення щодо публікації цієї статті.

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів.

Serhiy Vytkaľov is the editor-in-chief of the publication, therefore he did not participate in the review and decision-making regarding the publication of this article.

The author declares no conflict of interest.

UDC 005.591.6:351.85 (477)

INSTITUTIONAL AND ORGANIZATIONAL INNOVATIONS IN THE MANAGEMENT OF SOCIO-CULTURAL ACTIVITIES OF UKRAINE

Iryna TRENBACH – higher education student

Rivne State Humanitarian University, Rivne

Serhii VYTKALOV – Doctor of Cultural Studies, Professor of the Department of Cultural Studies and Museum Studies, Rivne State University for the Humanities, Rivne, Ukraine.

The article is devoted to the study of institutional and organizational innovations in the management of socio-cultural activities of Ukraine in the context of the transformation of management models, digitalization and adaptation to crisis conditions. The activities of new-type state institutions are analyzed, in particular, the Ukrainian Cultural Fund, the State Agency for Arts and Art Education, the Ukrainian Institute of National Remembrance, which operate on the principles of project management and competitive resource allocation. Organizational innovations are considered through the prism of the emergence of creative industries, cultural hubs, creative clusters and hybrid structures that combine cultural, educational, entrepreneurial and social functions. The role of the private sector is studied using the example of the FEST! holding and the importance of intersectoral partnership in resource mobilization. It is established that digital transformation through platforms for documenting museum collections, the use of 3D scanning and electronic databases expands the possibilities of preserving cultural heritage. The critical role of competency-based and problem-oriented approaches in the training of cultural managers is proven. The prospects for further technological modernization and post-war restoration of cultural infrastructure are determined to ensure the sustainable development of the socio-cultural sphere of Ukraine.

Key words: institutional innovations, organizational innovations, socio-cultural management, digital transformation, intersectoral partnership.

Стаття отримана 17.09.2025

Стаття прийнята 24.10.2025

Стаття опублікована 22. 12.2025