



УДК 351.85:005.8(477.72)

[https://doi.org/10.52058/2786-6300-2026-3\(45\)-467-478](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2026-3(45)-467-478)

**Мороз-Огінська Майя Олександрівна** доктор педагогічних наук, доцент, декан гуманітарно-педагогічного факультету КЗВО «Барський гуманітарно-педагогічний коледж імені Михайла Грушевського», старший викладач кафедри управління та адміністрування, КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти», <https://orcid.org/0000-0001-5187-0434>

## **ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНСТИТУЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ КУЛЬТУРИ**

**Анотація:** У статті обґрунтовано роль проектного підходу як ключового інструменту інституційної трансформації публічного управління у сфері культури. Доведено, що в умовах сучасних викликів, воєнного стану та євроінтеграційних процесів традиційна модель лінійного адміністрування галузі культура вичерпала свій ресурс, що актуалізує перехід до результативно-орієнтованих механізмів врядування. Розкрито сутність проектної логіки не лише як управлінської технології, а як драйвера зміни інституційної архітектури: від жорстких ієрархічних структур до гнучких мережових моделей, що базуються на принципах прозорості, конкурентності та мультиджерельного фінансування.

Окрему увагу приділено аналізу наукових підходів провідних українських та зарубіжних дослідників (О. Гриценка, С. Безклубенка, М. Проскуріної, В. Вакулєнка та ін.), що дозволило систематизувати теоретичне підґрунтя впровадження проектного менеджменту в публічний сектор. У статті детально проаналізовано досвід територіальних громад Вінницької області, де проектний підхід став інструментом активізації місцевого розвитку та модернізації муніципальних закладів культури.

Виявлено, що впровадження стандартів грантової підтримки (зокрема через механізми УКФ та програми ЄС «Креативна Європа») стимулює «інституційну чистку» галузі, оновлення кадрового потенціалу та впровадження якісних показників оцінювання соціального впливу.

Сформульовано висновки щодо необхідності подальшої деієрархізації управління культурою через створення проектних офісів та агенцій регіонального розвитку. Обґрунтовано, що проектна логіка забезпечує інституційну стійкість системи охорони культурної спадщини та розвиток креативних індустрій, перетворюючи культуру з дотаційної сфери на активний суб'єкт соціально-економічного відродження України.



**Ключові слова:** публічне управління, галузь культури, проєктний підхід, інституційна трансформація, територіальні громади, Вінницька область, грантова політика, соціальний вплив, євроінтеграція.

**Maiia O. Moroz-Ohinska** Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Dean of the Faculty of Humanities and Pedagogy, Municipal Institution of Higher Education «Bar Humanitarian and Pedagogical College named after Mykhailo Hrushevskiy», Ukraine; Senior Lecturer at the Department of Management and Administration, Municipal Institution of Higher Education «Vinnytsia Academy of Continuing Education», Vinnytsia, <https://orcid.org/0000-0001-5187-0434>

## **PROJECT-BASED APPROACH AS A TOOL FOR INSTITUTIONAL TRANSFORMATION OF PUBLIC MANAGEMENT IN THE CULTURAL SECTOR**

**Abstract:** The article substantiates the role of the project-based approach as a key tool for the institutional transformation of public management in the cultural sector. It is proven that in the face of modern challenges, martial law, and European integration processes, the traditional model of linear administration in the cultural sphere has exhausted its resources, necessitating a transition to performance-oriented governance mechanisms. The essence of project logic is revealed not merely as a management technology but as a driver for changing institutional architecture: from rigid hierarchical structures to flexible network models based on the principles of transparency, competitiveness, and multi-source funding.

Special attention is paid to the analysis of scientific approaches by leading Ukrainian and foreign researchers (O. Grytsenko, S. Bezklubenko, M. Proskurina, V. Vakulenko, etc.), which allowed for the systematization of the theoretical foundation for implementing project management in the public sector. The article provides a detailed analysis of the experience of territorial communities in the Vinnytsia region, where the project-based approach has become a tool for revitalizing local development and modernizing municipal cultural institutions. It is found that the implementation of grant support standards (specifically through the mechanisms of the UCF and the EU «Creative Europe» program) stimulates an «institutional cleansing» of the sector, renewal of human resource potential, and the introduction of qualitative indicators for assessing social impact. Management conclusions are formulated regarding the need for further de-hierarchization of cultural management through the creation of project offices and regional development agencies. It is argued that project logic ensures the institutional resilience of the cultural heritage protection system and the development of creative industries, transforming culture from a subsidized sphere into an active subject of Ukraine's socio-economic recovery.



**Keywords:** public management, cultural sector, project-based approach, institutional transformation, territorial communities, Vinnytsia region, grant policy, social impact, European integration.

**Постановка проблеми.** Сучасні зміни у системі публічного управління в Україні відбуваються в дуже складних умовах. Повномасштабна війна, безпекові загрози, економічна нестабільність, обмеженість фінансових ресурсів, а також орієнтація держави на європейські стандарти управління змушують по-новому оцінити підходи до розвитку різних суспільно важливих сфер, зокрема й культури. За таких умов уже недостатньо спиратися на традиційні моделі управління, які тривалий час будувалися переважно на адміністративному контролі, централізованому розподілі ресурсів та підтримці наявної мережі культурних установ без належного врахування реальних потреб суспільства.

Упродовж тривалого часу сфера культури в Україні значною мірою функціонувала за інерцією. Управлінські рішення часто були спрямовані не на розвиток, а на збереження існуючої системи. У центрі уваги перебувало утримання закладів культури, тоді як питання якості культурних послуг, їх доступності, відповідності сучасним суспільним запитам, а також пошук нових форм взаємодії між державою, громадою, бізнесом і громадським сектором залишалися другорядними. У результаті така модель дедалі більше втрачає ефективність, особливо в умовах кризи, коли система має бути не лише стабільною, а й гнучкою, здатною швидко реагувати на нові виклики.

Саме тому сьогодні особливого значення набуває проєктний підхід як один із дієвих інструментів оновлення публічного управління у сфері культури. Його доцільно розглядати не тільки як спосіб реалізації окремих культурних ініціатив чи програм, а значно ширше — як підхід, що дає змогу змінити саму логіку управління. Ідеться про перехід від переважно формального адміністрування до планування конкретних результатів, чіткого визначення цілей, етапів, ресурсів, очікуваних наслідків, а також до більшої відповідальності за прийняті рішення.

Проєктний підхід також відкриває можливості для ширшого залучення партнерів, додаткових джерел фінансування, розвитку міжсекторальної взаємодії та впровадження сучасних інструментів оцінювання ефективності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичною основою осмислення проєктного підходу в публічному управлінні стали ідеї нового публічного менеджменту та публічного врядування. У межах цих підходів увага зосереджується на результативності управлінських рішень, відкритості влади, якості публічних послуг, раціональному використанні ресурсів, підзвітності та залученні різних учасників до вироблення й реалізації політики. Саме в цьому науковому полі проєктний підхід почав розглядатися не лише як техніка організації окремої діяльності, а як інструмент, який дає змогу поєднати



стратегічні цілі з конкретними механізмами їх досягнення. Значний внесок у розроблення загальних засад проєктного менеджменту зробили зарубіжні автори, зокрема Г. Керцнер, Р. Арчібальд, М. Мескон та інші дослідники управління, які обґрунтували роль проєктного планування, контролю ресурсів, управління ризиками та оцінювання результатів у сучасних організаціях.

В українському науковому просторі питання розвитку сфери культури, культурної політики та механізмів її державного регулювання також мають достатньо вагоме теоретичне підґрунтя. Серед учених, чії праці є важливими для дослідження публічного управління у сфері культури, насамперед слід назвати О. Гриценка, який розглядає культуру не лише як гуманітарну цінність, а і як складову суспільного розвитку, культурного простору та державної політики. Його праці важливі тим, що допомагають побачити сферу культури як об'єкт цілеспрямованого управлінського впливу, у якому поєднуються ціннісні, інституційні та практичні виміри [3, с. 52].

Вагомими для розуміння теоретичних основ розвитку культури та її місця в суспільстві є також напрацювання С. Безклубенка. У його працях культура постає як складне соціокультурне явище, пов'язане з процесами суспільного розвитку, формування ідентичності, цінностей та інституцій. Такі підходи є важливими для нашого дослідження, оскільки дозволяють розглядати управління культурою не вузько адміністративно, а в ширшому суспільному контексті [1, с. 5].

Окрему групу становлять дослідження, у яких увага приділяється економічним та організаційним механізмам функціонування культури й креативних індустрій. Тут варто виділити праці М. Проскуріної, у яких розкрито теоретичні основи державного регулювання економічної діяльності у сфері культури, а також досліджено організаційно-економічний механізм культурної індустрії України. Ці напрацювання є особливо цінними, оскільки вони переводять розмову про культуру з площини лише символічної чи виховної значущості у площину управлінських рішень, фінансових моделей, інституційних умов і стратегічних пріоритетів розвитку [5, с. 37].

Помітне місце в сучасному українському дискурсі посідають і дослідження, присвячені нормативно-правовому забезпеченню сфери культури та креативних індустрій, особливо в контексті зближення України з європейськими підходами. У цьому зв'язку доцільно згадати праці М. Пузька, у яких акцентовано увагу на гармонізації українського законодавства у сфері культури та креативних індустрій з правом Європейського Союзу [6, с. 40].

Дослідження названих науковців важливі в контексті обґрунтування проєктного підходу до інституційної трансформації публічного управління у сфері культури, оскільки інституційна трансформація публічного управління культурою сьогодні неможлива без урахування європейських правил, стандартів



підтримки культурних ініціатив і нових вимог до прозорості, партнерства та конкурентності проектного фінансування.

Окремо слід звернути увагу на праці, у яких проектна логіка розглядається в контексті публічного управління, місцевого розвитку та децентралізації. Для цього на пряму важливими є підходи, представлені у виданнях та навчально-методичних розробках з регіонального управління, децентралізації та проектного менеджменту, зокрема за редакцією В. Вакуленка, а також у працях Ю. Шарова та сучасних дослідженнях щодо застосування проектного менеджменту у публічному управлінні в Україні [4, с. 61]. Ці праці переконливо показують, що програмно-проектний інструментарій є особливо ефективним тоді, коли йдеться про розвиток громад, залучення зовнішніх ресурсів, міжсекторальну взаємодію та досягнення конкретного вимірюваного результату.

Разом із тим аналіз наукових публікацій дає підстави стверджувати, що більшість наявних досліджень або зосереджені на загальних питаннях культурної політики, або розглядають проектну діяльність переважно як практичний інструмент роботи окремих закладів, культурних менеджерів чи громадських ініціатив.

Значно менше уваги приділено саме проектному підходу як засобу глибших інституційних змін у системі публічного управління культурою.

**Мета статті.** Метою статті є теоретичне обґрунтування та аналіз проектного підходу як інструменту інституційної трансформації публічного управління у сфері культури, що забезпечує перехід від традиційних адміністративних моделей до більш гнучких і результативних механізмів управління в умовах сучасних викликів.

**Виклад основного матеріалу.** Інституційна трансформація публічного управління у сфері культури не може відбуватися лише через зміну назв програм, оновлення окремих нормативних документів чи формальне декларування нових пріоритетів. Її сутність полягає насамперед у зміні самої логіки управління, тобто в переосмисленні того, що саме вважається основною одиницею планування, організації та оцінювання діяльності.

У традиційній системі управління культурною сферою такою одиницею тривалий час залишався заклад культури як установа – бібліотека, музей, будинок культури, мистецька школа чи клуб. У центрі уваги в такій моделі було насамперед забезпечення безперервного функціонування установи: збереження штатного розпису, утримання приміщення, виконання планових показників, освоєння бюджетних коштів, проведення встановленої кількості заходів. Такий підхід мав певну логіку в умовах жорстко централізованої системи, проте з часом він почав виявляти свої обмеження. Він орієнтує не стільки на зміни та розвиток, скільки на підтримання існуючого стану, де головним стає сам процес функціонування, а не суспільний результат.



Проектний підхід пропонує іншу управлінську логіку. У центрі уваги опиняється не просто заклад як організаційна одиниця, а конкретний проєкт як цілеспрямована, обмежена в часі й ресурсах діяльність, спрямована на досягнення чітко визначеного результату. Це означає, що управлінська увага зміщується від питання «як утримати установу» до питання «яку суспільно значущу проблему має розв'язати культурна ініціатива і яким буде її реальний ефект». Саме в цьому і полягає одна з найважливіших ознак інституційної трансформації. Коли система починає мислити не тільки категоріями мережі закладів, а категоріями цілей, результатів, цільових аудиторій, ресурсів і змін, тоді поступово змінюється весь характер публічного управління [4, с. 68].

Поява й поширення проєктної логіки в управлінні культурою в Україні не є ситуативним або випадковим процесом. Це закономірна реакція на нові суспільні умови, у яких публічна влада вже не може діяти за інерцією. У сучасних умовах, коли фінансові ресурси є обмеженими, суспільні запити швидко змінюються, а громади потребують не формальних звітів, а реальних результатів, особливого значення набуває підхід, заснований на доказовості, ефективності та публічній відповідальності. Йдеться про таку модель управління, за якої кожне рішення, кожна програма і кожна витрачена бюджетна гривня повинні мати зрозуміле обґрунтування та приносити конкретну суспільну користь. Для сфери культури це особливо важливо, оскільки саме тут довгий час зберігалася сприйняття культури як другорядної витратної галузі, яку фінансують переважно за залишковим принципом. Проєктний підхід допомагає подолати це застаріле бачення, оскільки дозволяє розглядати культуру не як пасивний об'єкт утримання, а як сферу суспільних інвестицій – у розвиток людського капіталу, громадянської згуртованості, локальної ідентичності, творчої активності та психологічної стійкості суспільства, особливо в умовах війни.

Саме тому проєктний підхід можна розглядати як важливий механізм інституційних змін, що впливає одразу на кілька взаємопов'язаних рівнів. Передусім ідеться про функціональний рівень. У традиційній адміністративній системі переважає вертикальна модель організації роботи, де основні рішення спускаються згори вниз, а виконавці діють відповідно до посадових інструкцій і формально закріплених повноважень. За такої моделі ініціатива часто обмежується, а сама система тяжіє до повільності, надмірної формалізації та уникнення відповідальності за нові рішення. Натомість проєктний підхід потребує іншої організації праці. Для реалізації культурного проєкту недостатньо лише формального управлінського розпорядження; тут потрібна взаємодія фахівців із різними компетенціями – управлінців, культурних менеджерів, комунікаційників, фінансистів, аналітиків, представників громади, інколи також ІТ-спеціалістів, дизайнерів, освітян чи волонтерів. У такій системі



значення набуває не стільки посадовий статус людини, скільки її здатність виконати конкретне завдання, знайти рішення, налагодити партнерство, забезпечити якісний результат. Це поступово змінює саму внутрішню культуру управління, робить її менш жорсткою, більш командною і відкритою до ініціативи [2, с. 218].

Не менш важливим є ресурсний рівень інституційної трансформації. Однією з головних проблем традиційної моделі управління культурою була майже повна залежність від бюджетного фінансування. Така залежність формувала не лише фінансові обмеження, а й певний спосіб мислення: якщо джерело коштів одне, тоді й логіка планування підпорядковується не розвитку, а виживанню в межах наданого ресурсу. Проектний підхід змінює цю ситуацію, оскільки відкриває можливість багатоканального фінансування. У такій моделі держава або орган місцевого самоврядування перестає бути єдиним джерелом підтримки і водночас починає виконувати іншу роль – роль координатора, партнера, ініціатора або модератора. Це означає, що до реалізації культурних проектів можуть залучатися кошти місцевих бюджетів, державних програм, грантових інституцій, міжнародних фондів, благодійних організацій, бізнесу, меценатів, а в окремих випадках і самих громад. Для українських реалій такий підхід є особливо значущим, оскільки він підвищує фінансову стійкість культурних ініціатив і зменшує ризик їх повного згорання у кризових умовах.

Крім того, мультиджерельне фінансування саме по собі дисциплінує управлінську систему: для отримання коштів уже недостатньо посилатися на формальний статус установи, необхідно обґрунтувати ідею, довести її актуальність, прописати очікувані результати, продемонструвати спроможність до реалізації та звітності [5, с. 74].

Ще один важливий вимір пов'язаний із комунікаційними змінами. Традиційна модель управління культурою часто залишала заклади культури замкненими у власному інституційному просторі. Їхня діяльність нерідко будувалася за принципом «для населення», але не «разом із громадою». Унаслідок цього зв'язок між культурною установою і реальними потребами людей слабшав, а культурні практики поступово втрачали живий соціальний зміст. Проектний підхід, навпаки, вимагає постійної взаємодії із зацікавленими сторонами. Жоден якісний культурний проект не може бути успішним без розуміння, для кого він створюється, які потреби враховує, кого об'єднує і який відгук має викликати. Саме тому у процес управління дедалі активніше включаються громада, представники громадських організацій, медіа, освітні інституції, бізнес, міжнародні партнери, молодіжні середовища, творчі спільноти. У результаті культурний заклад або культурна ініціатива перестає бути лише виконавцем окремих заходів і перетворюється на активного учасника територіального розвитку. Через це змінюється й роль культури в громаді: вона починає сприйматися не як периферійна сфера дозвілля, а як один із ресурсів



суспільної згуртованості, комунікації, місцевої привабливості та стійкості. Окремої уваги потребує питання управління життєвим циклом культурного проекту, адже саме тут найкраще видно відмінність між формальним і справді сучасним підходом до врядування. У комерційній сфері успіх проекту зазвичай оцінюють через прибуток, ринкове зростання або конкурентні переваги. У публічному управлінні культурою критерії іншого характеру. Тут вирішальне значення має суспільний ефект: наскільки проект розширив доступ до культурних послуг, чи залучив нові аудиторії, чи сприяв соціальній включеності, чи допоміг зберегти культурну спадщину, чи підтримав локальну ідентичність, чи став простором діалогу й взаємодії. Саме тому інституційна трансформація неможлива без зміни підходів до моніторингу та оцінювання. Якщо раніше звітність часто обмежувалася кількісними показниками – кількістю проведених заходів, числом відвідувачів, обсягом освоєних коштів, – то проектний підхід вимагає значно глибшого аналізу. Він ставить питання про якість змін, які сталися внаслідок реалізації проекту [3, с. 87].

Інституційна трансформація публічного управління у сфері культури в Україні сьогодні не може розглядатися окремо від євроінтеграційних процесів. Це пов'язано не лише з політичним курсом держави, а й із тим, що зближення з європейським простором поступово змінює самі підходи до управління, фінансування, прозорості, партнерської взаємодії та оцінювання ефективності публічної політики. У сфері культури ці зміни є особливо помітними, оскільки саме тут тривалий час зберігалися інерційні механізми управління, орієнтовані переважно на утримання мережі установ, а не на розвиток нових моделей діяльності. У цьому контексті європейська інтеграція виступає не лише зовнішнім орієнтиром, а й внутрішнім стимулом до переосмислення ролі держави, місцевого самоврядування та самих культурних інституцій.

У наукових дослідженнях цілком справедливо наголошується, що гармонізація українського законодавства з правом Європейського Союзу не може зводитися лише до формального оновлення нормативної бази. Йдеться про значно глибший процес, який передбачає зміну управлінської культури, впровадження нових стандартів прозорості, відкритості, підзвітності та партнерства. Саме в цьому сенсі проектний підхід набуває особливої цінності. Він дає змогу не просто адаптувати окремі процедури до європейських вимог, а фактично створює зрозумілий і практичний механізм взаємодії між українською системою публічного управління та сучасними європейськими принципами організації культурної політики. Інакше кажучи, проектний підхід стає своєрідною спільною мовою, через яку можна поєднати національні управлінські практики з міжнародними стандартами [8, с. 62].

Особливо наочно це виявляється у функціонуванні програм грантової підтримки, які вже стали важливою частиною культурного розвитку як у



європейському просторі, так і в Україні. Такі інструменти, як програма «Креативна Європа» чи грантові моделі Українського культурного фонду, показують, що сучасна культурна політика більше не може будуватися виключно на механічному розподілі бюджетних коштів між установами. У межах проектної логіки змінюється сама роль публічного управлінця. Якщо раніше він переважно виступав як розпорядник ресурсів, який перерозподіляє фінансування в адміністративно визначених межах, то тепер дедалі більше набуває значення інша функція – функція організатора умов, координатора, фасилітатора, модератора середовища, у якому можуть виникати, розвиватися і реалізовуватися культурні ініціативи.

Сфера культури вже давно не може розглядатися лише як простір символічних цінностей або виховного впливу. Безперечно, її духовне, ідентифікаційне та освітнє значення залишається надзвичайно важливим, однак у сучасних умовах цього недостатньо для побудови ефективної системи управління. Культура дедалі більше постає як сфера стратегічних рішень, де необхідно враховувати питання фінансової спроможності, конкурентності, управлінської доцільності, довготривалого ефекту та зв'язку з розвитком громади чи держави загалом. Саме тому проектна парадигма має особливу цінність: вона дозволяє поєднати культурну місію з конкретними механізмами її реалізації, а ціннісні орієнтири – з інструментами планування, партнерства, оцінювання й відповідальності.

Найбільш відчутно інституційні зміни, пов'язані з проектним підходом, виявляються на рівні місцевого самоврядування. Це цілком закономірно, оскільки саме в умовах децентралізації громади отримали ширші повноваження, але водночас і більшу відповідальність за зміст та якість культурного життя на своїй території. У таких умовах уже недостатньо просто утримувати мережу закладів культури, успадковану з попередніх етапів розвитку. Потрібно шукати такі форми роботи, які реально відповідають потребам мешканців, враховують місцеві особливості та дають змогу поєднати культурні ініціативи із загальною стратегією розвитку громади.

Саме тут проєкт стає дуже важливим інструментом, оскільки він поєднує стратегічне бачення з практичними кроками. З одного боку, громада має визначені пріоритети розвитку, а з іншого – має живі, конкретні запити мешканців, творчих спільнот, молоді, вразливих груп населення, освітніх і громадських середовищ. Проектний підхід дозволяє перетворити ці запити на реальні програми дій.

У такому разі культурний проєкт перестає бути разовою акцією заради звітності, а стає інструментом досягнення конкретних територіальних цілей. Саме тому його можна розглядати як міст між стратегічними документами громади і повсякденними потребами людей.



Важливо й те, що проєктний підхід поступово змінює сам характер управлінських відносин. У традиційній системі управління домінує ієрархічна модель, за якої рішення приймаються у вертикальному порядку, а участь зовнішніх суб'єктів є або мінімальною, або суто консультативною. Натомість проєктна діяльність передбачає значно більшу гнучкість. У межах проєкту можуть створюватися тимчасові команди, координаційні групи, проєктні офіси, до роботи можуть долучатися незалежні експерти, представники громадських організацій, творчих середовищ, благодійних фондів, освітніх інституцій, місцевого бізнесу. Завдяки цьому управління культурою вже не виглядає як замкнений процес, зосереджений виключно в межах кабінетної бюрократії.

Окремо підкреслимо значення проєктного підходу в умовах повномасштабної війни. Саме війна особливо чітко показала, що традиційні моделі реагування в багатьох випадках є недостатніми. Управління, побудоване за логікою постійного підтримання звичних процесів, виявляється вразливим тоді, коли ці процеси різко порушуються через евакуацію, руйнування інфраструктури, переміщення населення, втрату доступу до фондів чи обмеження ресурсів. У таких умовах просте «гасіння пожеж» не завжди дає бажаний результат, оскільки реагує лише на наслідки, а не формує нову модель дії.

Проєктна логіка виявляється тут значно більш життєздатною. Вона дозволяє швидко переосмислювати цілі, адаптувати ресурси, перебудовувати формати діяльності і приймати рішення з урахуванням ризиків. Саме тому в період війни багато культурних інституцій змогли зберегти свою діяльність не завдяки інерції системи, а завдяки здатності переходити до нових форм роботи. Частина закладів почала функціонувати як культурні хаби, частина — як простори психологічної підтримки й комунікації, частина — як цифрові архіви, онлайн-платформи чи майданчики для документування культурної пам'яті. Такі приклади свідчать про те, що проєктний підхід у кризових умовах стає не просто інструментом розвитку, а інструментом збереження життєздатності галузі.

Емпіричне підтвердження дієвості проєктного підходу як інструменту інституційної трансформації простежується на прикладі Вінницької області, яка вирізняється активністю у сфері міжмуніципального співробітництва та залучення грантових ресурсів. У громадах регіону проєктний підхід поступово перестав бути лише практикою обласного рівня і став важливою складовою управлінської діяльності на місцях. Це сприяло появі нових організаційних форм, зокрема проєктних відділів та структур, орієнтованих на розвиток територій і залучення зовнішніх ресурсів.

На Вінниччині проєктна логіка дала змогу громадам, зокрема Тульчинській, Барській та Іллінецькій, вийти за межі традиційного формату функціонування закладів культури. Реалізація ініціатив, пов'язаних із ревіталізацією об'єктів культурної спадщини, фестивалієм рухом та створенням креативних



просторів, засвідчила, що культура може розглядатися не лише як сфера бюджетного утримання, а і як важливий ресурс територіального розвитку, формування позитивного іміджу громади та активізації інвестиційної привабливості.

**Висновки.** Таким чином, проєктний підхід у сфері культури слід розглядати не лише як сучасний управлінський інструмент, а як важливий спосіб глибшого оновлення самої системи публічного управління. Його значення полягає в тому, що він змінює предмет управлінської уваги, організацію роботи, підходи до фінансування, механізми комунікації, критерії оцінювання результатів і навіть ставлення до інновацій. Через це він стає одним із реальних механізмів інституційної трансформації, який дає змогу сфері культури переходити від режиму пасивного утримання до моделі активного, гнучкого й суспільно орієнтованого розвитку.

#### **Література:**

1. Безклубенко С. Д. Вступ до етнокультурології. Поняття культури. *Вісник КНУКіМ. Серія «Історія, теорія культури»*. Київ, 2001. Вип. 3. С. 4–11.
2. Безклубенко С. Д. Поняття культури. *Актуальні філософські та культурологічні проблеми сучасності* : зб. наук. пр. / відп. ред. М. М. Бровко, О. Г. Шутов. Київ : Вид. центр КДЛУ, 2000. С. 217–222.
3. Гриценко О. А. *Культурний простір і національна культура: теоретичне осмислення та практичне формування* : монографія. Київ : Інститут культурології НАМ України, 2019. 256 с.
4. Проектний менеджмент у публічному управлінні : підручник / кол. авт. ; за наук. ред. Ю. П. Шарова. Київ : НАДУ, 2017. 344 с.
5. Проскуріна М. О. *Організаційно-економічний механізм культурної індустрії України: теорія та практика* : монографія. Київ : Національна академія управління, 2018. 222 с.
6. Пузько М. М. Особливості нормативно-правового регулювання у сфері культури та креативних індустрій: досвід України та ЄС. *Університетські наукові записки*. 2024. № 2 (98). С. 39–49. DOI: 10.37491/UNZ.98.4.
7. Стратегія збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2027 року : затв. рішенням 42 сесії Вінницької обласної Ради 7 скликання від 21 лют. 2020 р. № 921. URL: <https://www.vin.gov.ua/strategy-2027>.
8. Шаров Ю. П. *Стратегічне управління в публічному секторі: теорія, методологія, практика* : монографія. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. 400 с.

#### **References**

1. Bezklubenko, S. D. (2001). Vstup do etnokulturolohii. Poniattia kultury [Introduction to Ethnoculturology. The Concept of Culture]. *Visnyk KNUKiM. Seriiia «Istoriia, teoriia kultury» – Bulletin of KNUKiM. Series «History, Theory of Culture»*, 3, 4–11. [in Ukrainian]
2. Bezklubenko, S. D. (2000). Poniattia kultury [The Concept of Culture]. In M. M. Brovko, & O. H. Shutov (Eds.), *Aktualni filozofski ta kulturolohichni problemy suchasnosti: zb. nauk. pr.* [Actual Philosophical and Culturological Problems of Modernity: Collection of Scientific Works] (pp. 217–222). Kyiv: Vyd. tseentr KDLU. [in Ukrainian]



3. Hrytsenko, O. A. (2019). *Kulturnyi prostir i natsionalna kultura: teoretychne osmyslennia ta praktychne formuvannia* [Cultural Space and National Culture: Theoretical Understanding and Practical Formation]. Kyiv: Instytut kulturolohii NAM Ukrainy. [in Ukrainian]
4. Sharov, Yu. P. (Ed.). (2017). *Proektnyi menedzhment u publichnomu upravlinni* [Project Management in Public Administration]. Kyiv: NADU. [in Ukrainian]
5. Proskurina, M. O. (2018). *Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm kulturnoi industrii Ukrainy: teoriia ta praktyka* [Organizational and Economic Mechanism of the Cultural Industry of Ukraine: Theory and Practice]. Kyiv: Natsionalna akademiia upravlinnia. [in Ukrainian]
6. Puzko, M. M. (2024). *Osoblyvosti normatyvno-pravovoho rehuliuвання u sferi kultury ta kreatyvnykh industrii: dosvid Ukrainy ta YeS* [Peculiarities of Legal Regulation in the Sphere of Culture and Creative Industries: The Experience of Ukraine and the EU]. *Universytetski naukovy zapysky – University Scientific Notes*, 2(98), 39–49. <https://doi.org/10.37491/UNZ.98.4> [in Ukrainian]
7. *Stratehiiia zbalansovanoho rehionalnoho rozvytku Vinnytskoi oblasti na period do 2027 roku* [Strategy of Balanced Regional Development of Vinnytsia Region for the Period up to 2027]. (2020). Approved by the decision of the 42nd session of Vinnytsia Oblast Council of the 7th convocation dated February 21, 2020, No. 921. Retrieved from <https://www.vin.gov.ua/strategy-2027> [in Ukrainian]
8. Sharov, Yu. P. (2017). *Stratehichne upravlinnia v publichnomu sektori: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Strategic Management in the Public Sector: Theory, Methodology, Practice]. Dnipro: DRIDU NADU. [in Ukrainian]

*Дата першого надходження статті до видання: 26.02.2026*

*Дата прийняття статті до друку після рецензування: 11.03.2026*