

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА
ШЕВЧЕНКА**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА
ШЕВЧЕНКА**

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

Венгер-Рущенко Єлизавета Володимирівна

ДИСЕРТАЦІЯ

УДК 35.072.2:008 (477)

**ВПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ НОВОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
КУЛЬТУРНОЮ ГАЛУЗЗЮ В УКРАЇНІ**

Галузь знань: 28 Публічне управління та адміністрування
Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело _____ Є.В. Венгер-Рущенко

Науковий керівник: Зубчик О.А., доктор наук з державного управління, доцент.

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Венгер-Рущенко Є. В. Впровадження механізмів нового публічного управління культурною галуззю в Україні. – *Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.*

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» з галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування». Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ, 2025.

Дисертаційна робота присвячена обґрунтуванню теоретичних положень і розробці практичних рекомендацій щодо впровадження механізмів нового публічного управління в культурній галузі в Україні. У дослідженні розкрито чинники проблеми впровадження механізмів нового публічного управління в галузі культури в Україні, обґрунтовано зміст поняття «механізми нового публічного управління культурною галуззю», яке визначено як сукупність методів, функцій, завдань, інструментів і принципів (організаційних, правових, економічних, адміністративних, етичних) впливу на процеси управління культурною галуззю. Реалізація цих механізмів базується на засадах партнерства між державою, громадянським суспільством і приватним сектором, орієнтуючись на ефективне використання культурного капіталу, який визначається як нематеріальні ресурси, пов'язані з культурними знаннями, навичками, традиціями та соціальними мережами, які можуть сприяти економічному та соціальному розвитку суспільства, розвиток креативних індустрій і залучення громад до процесів формування та реалізації культурної політики.

Проблематика дослідження набуває особливої актуальності в умовах Російсько-української війни та потреби в стратегічному відновленні країни, де культура виступає ключовим чинником національної єдності, соціальної згуртованості та стійкості. Досвід країн, які пройшли через подібні виклики, підтверджує значущість впровадження сучасних підходів до публічного управління у галузі культури, що й стало концептуальною основою даного дослідження.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо впровадження механізмів нового публічного управління культурною галуззю в Україні. Об'єктом дослідження виступають суспільні відносини у сфері публічного управління культурною галуззю в Україні. Предметом дослідження є впровадження механізмів нового публічного управління в культурній галузі України.

У роботі розкрито особливості функціонування механізмів нового публічного управління у галузі культури в Україні в умовах децентралізації, цифрової трансформації та соціальних викликів, зокрема Російсько-української війни й повоєнного відновлення деокупованих територій. Застосування інституційного підходу дало змогу виявити ключові принципи функціонування цих механізмів. Зокрема, інформаційність (використання цифрових інструментів для формування та реалізації культурної політики), гнучкість (адаптація культурного управління до суспільних змін і викликів), інноваційність (підтримка креативності та інновацій у галузі культури), участь (забезпечення відкритого діалогу між державою, громадськістю та приватним сектором). Крім того, у дисертаційному дослідженні узагальнено наукові підходи до класифікації механізмів нового публічного управління в галузі культури, що дозволило виокремити функціональні механізми (нормативно-правові, адміністративно-організаційні, фінансово-економічні, партнерські) та комплементарні механізми (цифровізації, децентралізації, інклюзивної участі, розвитку культурних кластерів і креативних індустрій). Особливу увагу приділено системному підходу, який забезпечує узгодженість та ефективність взаємодії різних механізмів у межах культурної політики.

Автором уперше визначено та обґрунтовано систему комплементарних механізмів нового публічного управління культурною галуззю в Україні, що включає механізми цифровізації, децентралізації та розвитку культурних кластерів і креативних індустрій, адаптованих до умов соціальних викликів і посткризового розвитку країни.

Також у результаті дослідження удосконалено комплекс практичних рекомендацій щодо впровадження механізмів нового публічного управління у

культурній галузі України, які передбачають створення інтегрованих платформ співпраці державних органів, приватних структур і громадянського суспільства, та впровадження механізмів зворотного зв'язку для підвищення прозорості, підзвітності та участі громадськості в управлінні.

Крім того, набули подальшого розвитку дослідження збереження та розвитку культурного розмаїття, які враховують сучасні виклики та можливості глобалізації та цифровізації, які досягаються завдяки підтримці локальних культурних ініціатив, впровадження цифрових технологій та створення платформ для міжкультурного діалогу. Також дослідження співпраці між державними та приватними структурами у галузі культури, які сприяють залученню додаткових ресурсів та інноваційних підходів до управління через створення спільних проєктів, проведення конкурсів та фестивалів, а також залучення бізнесу до фінансування культурних ініціатив в умовах Російсько-української війни.

З'ясовано, що пріоритетними напрямками державної політики України щодо впровадження механізмів нового публічного управління в галузі культури є: удосконалення нормативно-правового регулювання, розширення фінансування через альтернативні механізми (зокрема створення ендаумент-фондів), посилення захисту культурної спадщини й прав інтелектуальної власності у галузі мистецтв, модернізація інфраструктури культурних інституцій та розвиток аналітичних центрів (think tanks), що співпрацюють із органами публічної влади.

Доведено, що сучасна культурна політика, особливо в умовах нового публічного управління, потребує створення інституційних платформ, які включають дослідницькі центри у галузі культурної політики; заклади вищої освіти з культурно-мистецьким спрямуванням; майданчики для апробації інноваційних моделей управління та практик культурного розвитку. Такі платформи здатні виконувати роль аналітичних центрів, сприяючи ефективному поєднанню наукового потенціалу, державного управління та потреб культурної спільноти.

На основі аналізу міжнародного досвіду у сфері публічного управління культурною галуззю в умовах децентралізації, цифрової трансформації, Російсько-української війни визначено ключові вектори, які потребують адаптації до

українського контексту. Це, зокрема, структурно-функціональний (реформування інституційної архітектури управління культурою); інноваційно-креативний (підтримка креативних індустрій); інформаційно-цифровий (розвиток цифрових культурних сервісів); фінансово-економічний (диверсифікація джерел фінансування культури); організаційно-адміністративний (оптимізація управлінських структур); технологічний (інтеграція ІТ-рішень у культурні процеси); інституційний (створення сталої системи партнерств між державою, НГО та бізнесом).

З урахуванням викликів Російсько-української війни та потреб майбутнього відновлення країни, особливої актуальності набуває пошук додаткових фінансових інструментів для підтримки культурної галузі як важливої складової національної ідентичності та соціальної стійкості. Аналіз сучасного стану публічного управління культурною галуззю в Україні дозволив виокремити низку проблем, які загострилися в умовах Російсько-української війни децентралізації та цифровізації, а саме: деструкція культурної інфраструктури; скорочення фінансування розвитку культури; нерівномірний розвиток регіональних культурних ініціатив; недостатня інтеграція цифрових технологій у практики управління; слабка взаємодія держави, культурного середовища, бізнесу та громадянського суспільства; масова міграція творчої інтелігенції за кордон; зниження інноваційної активності в галузі культури. Ці чинники суттєво ускладнюють реалізацію потенціалу нових підходів до публічного управління культурною галуззю в Україні та потребують комплексної модернізації управлінських практик.

У першому розділі досліджено теоретичні основи нового публічного управління у галузі культури. Проаналізовано стан наукової розробки проблеми, визначено поняття, сутність, принципи та цінності нове публічне управління. Особливу увагу приділено державній політиці та моделям нового публічного управління, які застосовуються у галузі культури. Встановлено, що нове публічне управління базується на таких принципах, як підзвітність, прозорість, участь громадян, ефективність та інноваційність, що відкриває нові можливості для розвитку культурної галузі. Цей розділ також включає аналіз існуючих концепцій та підходів,

які використовуються у зарубіжній та вітчизняній науковій літературі, що дозволяє виявити найкращі практики та адаптувати їх до українського контексту.

Розкрито сутність феномену «нове публічне управління» та обґрунтовано його роль у трансформації культурної галузі в умовах сучасних суспільних викликів. Сформульовано авторське розуміння змісту понять «нове публічне управління», «культурна галузь» та «механізми нового публічного управління у галузі культури». Визначено, що *нове публічне управління* – це концепція, яка акцентує увагу на участі громадян, партнерстві між державою, бізнесом і громадянським суспільством, а також на мережевих механізмах управління. Нове публічне управління спрямоване на демократизацію процесів прийняття рішень, прозорість і підзвітність. *Галузь культури в Україні* розуміється як сукупність інституцій, процесів та ресурсів, які забезпечують збереження, розвиток і популяризацію культурної спадщини, мистецтва, освіти та креативних індустрій, включає музеї, театри, бібліотеки, культурні центри, креативні хаби. *Механізми нового публічного управління в галузі культури* - це специфічні управлінські механізми, які спрямовані на розвиток культурної галузі через децентралізацію, цифровізацію, інклюзивну участь, підтримку креативних індустрій, включають грантові програми, ендаумент-фонди, цифрові платформи для культурного менеджменту.

Виявлено низку системних проблем, які потребують розв'язання для успішного впровадження нового публічного управління: організаційні (недостатня координація між державними органами, відсутність чітких стратегій розвитку культури, неефективне використання ресурсів); соціальні (низька активність громадян у культурних процесах, обмежений доступ до послуг у галузі культури для окремих груп населення, недостатня інклюзія); економічні (нестабільне фінансування проєктів у галузі культури, недостатнє залучення приватних інвестицій, слабкий розвиток культурних та креативних індустрій); культурні (конфлікт традиційних та сучасних цінностей, втрата культурної ідентичності, недостатня підтримка локальних культурних ініціатив).

Описано теоретико-методологічні основи дослідження нового публічного управління у галузі культури, які включають системний підхід, що дозволяє

розглянути взаємодію між державними органами, приватним сектором та громадянським суспільством у глобальному контексті. Також представлено інституційний підхід, який акцентує увагу на ролі державних інституцій у формуванні ефективної культурної політики, та комунікативний підхід, що підкреслює важливість діалогу між усіма учасниками культурного процесу. Ці підходи дозволяють комплексно оцінити стан культурної галузі, визначити ключові проблеми та запропонувати шляхи їх вирішення. Крім того, розглянуто міжнародний досвід впровадження нового публічного управління у галузі культури, зокрема приклади країн Європейського Союзу, Північної Америки та Азії, що демонструють ефективність використання інноваційних механізмів управління для розвитку культури. Таким чином, перший розділ роботи закладає теоретичний фундамент для подальшого дослідження, визначає ключові проблеми та пропонує методологічні підходи для їх розв'язання, що є важливим кроком у розробці стратегії впровадження нового публічного управління.

Другий розділ дослідження присвячено комплексному аналізу процесу реформування галузі культури в Україні, розпочатого після 2014 року, з акцентом на принципи нового публічного управління. У розділі детально розглядаються інституційні та правові зміни, які відбулися в галузі культури, зокрема створення нових органів управління, оновлення законодавчої бази та впровадження механізмів, спрямованих на децентралізацію та демократизацію культурних процесів. Особлива увага приділяється впливу цих змін на розвиток культурного самовираження, збереження культурної спадщини та формування нових ідентичностей в умовах сучасних соціокультурних викликів.

Проаналізовано результативність дій державних культурних інституцій та політик, зокрема їхню роль у просуванні культурних та креативних індустрій як важливого чинника економічного розвитку та соціальної згуртованості. Виявлено ключові виклики, які постають перед Україною у процесі впровадження принципів нового публічного управління, такі як недостатня активна участь громадянського суспільства у формуванні культурної політики, обмежена підзвітність органів влади,

а також дефіцит фінансових, матеріальних та людських ресурсів для реалізації амбітних проєктів у галузі культури.

Окрема частина розділу присвячена аналізу викликів та можливостей для посилення участі громадян та підзвітності в галузі культури. Серед основних проблем виділено недостатню інформованість та активність громадян, відсутність ефективних механізмів участі та обмежену зворотній зв'язок між органами влади та суспільством. Разом із тим, запропоновано шляхи протистояння викликам, мінімізації наслідків негативного впливу, зокрема через розвиток цифрових платформ для громадських обговорень, просування громадянської освіти, створення механізмів зворотного зв'язку та підтримку громадських ініціатив.

У третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів впровадження нового публічного управління у галузі культури України. На основі порівняльного аналізу досвіду інших країн, які успішно запровадили нове публічне управління у галузі культури, запропоновано конкретні заходи для України. Серед них: розробка стратегії розвитку культурної галузі з урахуванням принципів нового публічного управління, створення механізмів залучення громадськості до прийняття рішень, підвищення прозорості та підзвітності державних органів, а також стимулювання розвитку культурних та креативних індустрій через інноваційні підходи. Розглянуто інноваційні підходи до підтримки культурних та креативних індустрій, зокрема через грантові програми, інкубатори для стартапів у галузі культури та залучення приватних інвестицій. Цей розділ також включає розробку комплексної моделі взаємодії між державними органами, приватними структурами та громадянським суспільством у галузі культури, що досягається завдяки створенню платформ для співпраці, проведення спільних заходів та проєктів, а також впровадження механізмів зворотного зв'язку. Запропоновано модель взаємодії між державними органами, приватними структурами та громадянським суспільством, яка передбачає створення платформ для співпраці, проведення спільних заходів та проєктів, а також впровадження механізмів зворотного зв'язку. Ця модель спрямована на забезпечення ефективної комунікації та координації дій усіх зацікавлених сторін.

У висновках підсумовано основні результати дослідження, підкреслено значущість впровадження нового публічного управління для розвитку культурної галузі в Україні та наголошено на необхідності подальших досліджень у цій галузі. Робота містить додатки, які включають аналітичні матеріали, схеми та таблиці, що підтверджують результати дослідження, а також список використаних джерел, який охоплює наукові праці, нормативно-правові акти та матеріали міжнародних організацій.

Виокремлено ключові чинники успіху, такі як децентралізація управління, активне залучення громадськості, використання цифрових технологій та підтримка культурного розмаїття. Цей аналіз став основою для формування рекомендацій щодо адаптації міжнародного досвіду до умов України.

Здійснений аналіз основних проблем нового публічного управління у галузі культури в Україні у порівнянні з зарубіжним досвідом дозволяє виокремити найкращі практики, такі як ефективне залучення приватного сектору, розвиток громадсько-приватного партнерства, інтеграція цифрових технологій у культурну галузь та стимулювання міжнародного культурного обміну. На основі цього досвіду запропоновано рекомендації щодо адаптації цих практик до українського контексту з урахуванням національних особливостей та актуальних потреб культурної галузі.

Запропоновано створити комплексну стратегію, яка враховуватиме принципи нового публічного управління, зокрема децентралізацію, прозорість та орієнтацію на результати. Ця стратегія має включати чіткі цілі, показники ефективності та механізми їх досягнення.

Розроблено рекомендації щодо створення механізмів активної участі громадян у формуванні та реалізації культурної політики. Це включає впровадження онлайн-платформ для громадських обговорень, проведення публічних слухань та залучення громадян до бюджетного планування.

Запропоновано впровадити механізми регулярної звітності державних установ перед громадськістю, зокрема через публікація звітів про використання коштів та результати діяльності. Також рекомендовано створити незалежні органи для моніторингу та оцінки ефективності культурних інституцій.

Ключові слова: культурна спадщина, культурний розвиток, культурна індустрія, інноваційні підходи, децентралізація, електронне урядування, цифрова трансформація, соціальна інтеграція, етика, демократизація, глобалізація, публічний простір, ідентифікація, влада, Україна.

ABSTRACT

Venher-Rushchenko, Y. V. Implementation of New Public Governance Mechanisms in the Cultural Sector of Ukraine. – *Qualifying Scientific Work Submitted as a Manuscript.*

Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy in the Specialty 281 "Public Management and Administration" in the Field of Knowledge 28 "Public Management and Administration." Taras Shevchenko National University of Kyiv. Taras Shevchenko National University of Kyiv. Kyiv, 2025.

The dissertation is devoted to the theoretical justification and development of practical recommendations for improving the mechanisms of new public governance in the cultural sector in Ukraine. The study examines the challenges of implementing new public governance mechanisms in the artistic domain and provides a refined definition of 'mechanisms of new public governance in the cultural sector.' These mechanisms encompass a structured set of methods, functions, tasks, tools, and principles of organizational, legal, economic, administrative, ethical, and participatory frameworks designed to influence governance processes within the contexts of democratization and digital transformation.

The implementation of these mechanisms is grounded in the principles of cross-sectoral partnership among the state, civil society, and the private sector. It prioritizes the strategic utilization of cultural capital, fosters the sustainable development of creative industries, and enhances citizen engagement in the formulation, execution, and evaluation of cultural policies. The research holds particular significance in the context of the Russian-Ukrainian war and the imperative of strategic national recovery. In this framework, culture emerges as a fundamental driver of national unity, social cohesion, and societal resilience, serving as both a stabilizing force and a catalyst for sustainable development. Lessons learned from countries that have undergone similar crises underscore the essential role of modern public governance approaches in the cultural sector. These insights serve as the conceptual foundation for this study, demonstrating the adaptability of governance models to crisis and post-crisis contexts.

The dissertation aims to substantiate theoretical principles and develop practical recommendations for the implementation of new public governance mechanisms in the cultural sector. The object of the research is the system of public relations within the framework of cultural governance in Ukraine. The subject is the implementation of new public governance mechanisms in the cultural sector.

The study examines the distinctive operational characteristics of these mechanisms within the frameworks of decentralization, digital transformation, and evolving societal challenges. Particular emphasis is placed on their role in addressing the impacts of the Russian-Ukrainian war and facilitating the postwar recovery of de-occupied territories through adaptive governance strategies and community-driven initiatives. Informationality (the use of digital tools for policy formation and implementation), Flexibility (adaptability of governance to dynamic societal changes), Innovativeness (support for creativity and innovation in the cultural field), Participation (ensuring inclusive dialogue between the state, society, and business).

The research generalizes scientific approaches to the classification of new public governance mechanisms in the cultural sector, allowing the identification of Functional mechanisms (regulatory and legal, administrative-organizational, financial-economic, and partnership-based) and Complementary mechanisms (digitalization, decentralization, inclusive participation, development of cultural clusters, and creative industries).

For the first time, the author has identified and substantiated a system of complementary mechanisms for implementing new public management in Ukraine's cultural sector. This system comprises digitalization, decentralization, and the development of cultural clusters and creative industries, all tailored to address social challenges and support the country's post-crisis recovery.

As a result of the research, a comprehensive set of practical recommendations has been developed and refined for implementing new public management approaches in culture. These recommendations include creating integrated platforms for cooperation among governmental institutions, private actors, and civil society organizations, and introducing feedback mechanisms to enhance transparency, accountability, and public engagement in governance.

Furthermore, the study advances research on the preservation and development of cultural diversity, considering the contemporary challenges and opportunities brought about by globalization and digitalization. These outcomes are facilitated through the support of local cultural initiatives, the use of digital tools, and the creation of platforms for intercultural dialogue.

The study also explores public-private collaboration in the cultural sphere, which promotes the mobilization of additional resources and innovative management approaches through joint projects, competitions, and festivals, as well as by engaging businesses in financing cultural initiatives in the context of the ongoing Russian-Ukrainian war.

It is established that Ukraine's state policy priorities in cultural governance include improving the regulatory framework, expanding financing through alternative mechanisms (e.g., endowment funds), strengthening cultural heritage and intellectual property protection, modernizing the infrastructure of cultural institutions, and developing analytical think tanks in cooperation with public authorities.

The study proves that modern cultural policy, especially within new public governance frameworks, requires the establishment of institutional platforms composed of research centers in cultural policy, higher education institutions with cultural and artistic focus, and pilot sites for testing innovative governance models. These platforms can act as analytical hubs, facilitating effective synergy between science, governance, and the cultural community.

Based on the analysis of international experience in cultural governance under decentralization, digital transformation, and wartime conditions, several key strategic vectors requiring adaptation to the Ukrainian context are identified: Structural-functional (reform of institutional governance architecture), Innovative-creative (support for creative industries), Informational-digital (development of digital cultural services), Financial-economic (diversification of funding sources), Organizational-administrative (optimization of management structures), Technological (integration of IT solutions in cultural processes), Institutional (creation of sustainable partnerships between state, NGOs, and business).

Given the war-related challenges and the imperative of postwar recovery, the search for additional financial tools to support the cultural sector becomes particularly urgent.

Culture is recognized as a vital component of national identity and social stability. The analysis of the current state of public governance in Ukraine's cultural sector reveals several deepening issues: destruction of cultural infrastructure, funding cuts, uneven regional development, insufficient digital integration in management practices, weak interaction among state, cultural institutions, business, and civil society, mass emigration of creative professionals, and declining innovation. These factors significantly hinder the realization of the potential of new governance approaches in the cultural sector and necessitate comprehensive modernization of administrative practices.

Chapter One of the dissertation explores the theoretical foundations of new public governance in the cultural sector. The chapter provides a comprehensive analysis of the scholarly development of the issue, offering definitions, conceptual frameworks, core principles, and values associated with new public governance. Special attention is given to the role of state cultural policy and governance models applied within the cultural field. It is established that new public governance is grounded in principles such as accountability, transparency, citizen participation, efficiency, and innovation — all of which open new prospects for cultural development.

The chapter includes a critical overview of existing concepts and approaches found in both domestic and international academic literature, allowing for the identification and adaptation of best practices to the Ukrainian context. The essence of the "new public governance" phenomenon is revealed, and its transformative role in the cultural sector is substantiated in light of current societal challenges.

The author offers original definitions of key terms. New public governance - a governance model emphasizing citizen involvement, cross-sectoral partnerships (state–business–civil society), and network-based decision-making mechanisms that foster democratization, transparency, and accountability.

Cultural sector - a system of institutions, processes, and resources that ensure the preservation, development, and promotion of cultural heritage, the arts, education, and creative industries. It includes museums, theatres, libraries, cultural centers, and creative hubs.

Mechanisms of new public governance in the cultural sector - specific governance tools that foster cultural development through decentralization, digitalization, inclusive participation, and support for creative industries. These include grant programs, endowment funds, and digital platforms for cultural management.

The study reveals a range of systemic challenges that significantly impede the effective implementation of new public governance mechanisms in Ukraine's cultural sector. Among the most pressing issues is the lack of coordination between government institutions, which results in fragmented efforts and an absence of unified cultural development strategies. This institutional disarray often leads to inefficient use of available resources and undermines long-term planning.

Socially, the level of civic engagement in cultural life remains relatively low, with many communities facing barriers to accessing cultural services. This limited participation is further complicated by the lack of inclusive approaches that would ensure equal representation and involvement of diverse social groups in cultural processes.

The economic environment also poses serious limitations. Funding for cultural projects is often unstable and project-based, with minimal long-term investment. The involvement of the private sector remains weak, and there is an insufficient framework for encouraging private capital to flow into cultural and creative industries, which continue to face challenges in scaling and sustainability.

In cultural terms, Ukraine is witnessing growing tensions between traditional and contemporary value systems. These tensions often manifest in the form of identity conflicts and a diminishing connection to local cultural roots. Furthermore, grassroots cultural initiatives — particularly those in rural and underserved regions - receive inadequate support, limiting their ability to contribute meaningfully to national cultural development.

These intertwined issues form a complex environment that demands a strategic, inclusive, and well-coordinated response. Without addressing these foundational barriers, the potential of new public governance to transform the cultural sector will remain largely unrealized.

The theoretical and methodological framework of the research is presented, incorporating a systemic approach (examining interactions among the state, private sector,

and civil society), an institutional approach (focusing on the role of government institutions in cultural policy formation), and a communicative approach (highlighting dialogue among stakeholders in cultural processes). These perspectives offer a comprehensive evaluation of the state of the cultural sector, identification of core issues, and strategic pathways for their resolution.

The chapter also reviews international experiences in implementing new public governance in culture, drawing on case studies from the European Union, North America, and Asia. These examples illustrate the effectiveness of innovative governance tools for advancing cultural development. Thus, Chapter One establishes the theoretical and methodological foundation for the dissertation, identifies critical challenges, and outlines research strategies for developing a governance model tailored to Ukraine's needs.

Chapter Two is devoted to a comprehensive analysis of cultural sector reform in Ukraine, initiated after 2014 and shaped by the principles of new public governance. This chapter investigates institutional and legal transformations in cultural policy, including the creation of new governance bodies, legislative updates, and the implementation of decentralization and democratization tools within cultural processes.

Particular focus is given to the impact of these reforms on cultural expression, the preservation of cultural heritage, and the formation of new identities amid complex sociocultural dynamics. The chapter assesses the performance of public cultural institutions and their policies, especially in promoting creative industries as drivers of economic growth and social cohesion.

Key challenges facing Ukraine in implementing new governance principles are identified, including limited civic engagement in cultural policymaking, insufficient accountability of public institutions, and lack of financial, material, and human resources needed to implement ambitious cultural initiatives.

A separate section addresses opportunities to strengthen citizen participation and accountability in the cultural field. The study highlights barriers such as low public awareness, lack of effective participatory mechanisms, and weak feedback loops between government and society. To overcome these challenges, the dissertation proposes several

strategic responses developing digital platforms for public consultations, enhancing civic education, establishing feedback mechanisms, and supporting grassroots cultural initiatives.

Chapter Three of the dissertation presents practical recommendations for improving the mechanisms of implementing new public governance in Ukraine's cultural sector. Based on a comparative analysis of international experiences from countries that have successfully introduced new public governance in culture, the chapter outlines specific measures applicable to the Ukrainian context. These include developing a national strategy for cultural sector development aligned with the principles of new public governance; establishing mechanisms for public participation in decision-making; increasing transparency and accountability of public authorities; and fostering the growth of cultural and creative industries through innovative approaches.

Innovative approaches to supporting the cultural and creative sectors are discussed, such as the implementation of grant programs, startup incubators for cultural initiatives, and the attraction of private investment. A key element of this chapter is the development of a comprehensive model for interaction among public authorities, private entities, and civil society. This model emphasizes the creation of cooperation platforms, the organization of joint events and projects, and the implementation of feedback mechanisms.

The proposed interaction model is aimed at ensuring effective communication and coordination among all stakeholders involved in cultural governance.

Conclusions summarize the main findings of the study and emphasize the importance of introducing new public governance principles for the sustainable development of Ukraine's cultural sector. The dissertation underscores the need for continued research in this area.

The annexes include analytical materials, charts, and tables that support the research findings, as well as a bibliography comprising academic literature, legal documents, and materials from international organizations.

The study identifies key success factors for effective cultural governance, such as decentralization, active public engagement, use of digital technologies, and support for cultural diversity. These findings form the basis for practical recommendations on adapting international best practices to the Ukrainian context.

A comparative analysis of Ukraine's challenges in implementing new public governance against the background of international experience allowed for the identification of best practices. These include effective engagement of the private sector, development of public-private partnerships, integration of digital technologies into the cultural domain, and promotion of international cultural exchange.

Based on these insights, the study offers targeted recommendations for adapting such practices to Ukrainian realities, taking into account national characteristics and current cultural sector needs.

Among the main proposals is the creation of a comprehensive cultural development strategy grounded in new public governance principles - particularly decentralization, transparency, and result-oriented management. This strategy should outline clear goals, performance indicators, and mechanisms for achieving them.

The dissertation also recommends the establishment of mechanisms for active citizen participation in cultural policy formation and implementation. This includes online platforms for public consultations, public hearings, and involvement of citizens in cultural budget planning.

Furthermore, it is proposed to introduce regular public reporting mechanisms for government cultural institutions, including the publication of financial reports and performance results. The creation of independent monitoring and evaluation bodies for cultural institutions is also recommended to ensure transparency and improve institutional performance.

Keywords: cultural heritage, cultural development, cultural industry, innovative approaches, decentralization, e-governance, digital transformation, social integration, ethics, democratization, globalization, public space, identity, authority, Ukraine.

ПРАЦІ, ЯКІ ВІДОБРАЖАЮТЬ ОСНОВНІ НАУКОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у фахових виданнях України

1. Венгер-Рущенко Є.В. Перспективні напрями розвитку галузі культури в Україні в умовах децентралізації публічного управління. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія Державне управління. 2(18)/2023. С. 5-11. <https://gov.bulletin.knu.ua/article/view/1590/1290>

DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2023/18-1/14>

2. Зубчик О.А., Венгер-Рущенко Є.В. Проблема узгодження регіональної політики в галузі культури та релігії в Україні: методи, інструменти та практики нового публічного менеджменту. Наукові перспективи № 11(41) 2023. С. 126-143.

<http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/7634/7679>

DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11\(41\)-126-142](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11(41)-126-142)

3. Зубчик О.А., Ковальчук М.М., Магеррамов А., Венгер-Рущенко Є. В. Проектне управління як спосіб підвищення ефективності системи публічного управління в умовах складності та невизначеності. «Наукові інновації та передові технології» (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»): журнал. 2023. № 14(28) 2023. С. 85-102.

<http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/7872/7916>

DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14\(28\)-85-101](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14(28)-85-101)

4. Венгер-Рущенко Є.В. Інституціональні зміни в галузі культури в Україні: можливості нового публічного управління. Актуальні питання у сучасній науці. Серія державне управління. № 9(27) (2024). С- 319-331.

<http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/14821/14892>

DOI:

[https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-9\(27\)-319-331](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-9(27)-319-331)

ПРАЦІ, ЯКІ ДОДАТКОВО ВІДОБРАЖАЮТЬ НАУКОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ДИСЕРТАЦІЇ

Тези доповідей, матеріалів науково-практичних конференцій

5. Венгер-Рущенко Є. В. Реформа децентралізації: впровадження механізмів нового публічного управління культурною галуззю в Україні. // Реформа децентралізації в Україні: здобутки та перспективи: матеріали міжнар. круглого столу до Дня місцевого самоврядування в Україні (Київ, 9 груд. 2021 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, О. М. Андрєєвої, В. С. Колтун. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2021. С. 235–237. <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/273/files/a41c0d22-af8e-4e5c-b072-e08dde12cdc8.pdf>

6. Венгер-Рущенко Є. В. Культурна політика як чинник незалежної держави. // Незалежність України: сучасна доктрина і практика публічного управління : матеріали міжнар. круглого столу до Дня Незалежності України (Київ, 22 серп. 2022 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2022. С. 108-109. <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/1986/files/6f7ca417-8b30-4593-a3c0-92c79505b382.pdf>

7. Венгер-Рущенко Є. В. Механізми підвищення конкурентоздатності галузі культури в умовах глобалізації. // Шевченківська весна – 2023: публічне управління та державна служба: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (Київ, 29 берез. 2023 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2023. С. 300–301. <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2028/files/64782da7-cb8b-48ff-9710-268197951e8c.pdf>

8. Венгер-Рущенко Є. В. Перспективи нового публічного управління у галузі культури України. // Соборність України: політика духовної спільності, національних традицій і цінностей: матеріали 10-го ювілей. щоріч. Всеукр. наук.-практ. круглого столу до Дня Соборності України (Київ, 25 січ. 2023 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, В. А. Гошовської. Київ: Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2023. С. 25–27. <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/273/files/4c2653df-781c-46aa-91c0-b5009e44965f.pdf>

9. Венгер-Рущенко Є. В. Проектний менеджмент як інструмент нового публічного управління у сфері культури в Україні. // Шевченківська весна – 2024: публічне управління та державна служба: матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (Київ, 20 берез. 2023 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Т. П. Паламарчук. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2024. С. 15-16.

<https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2098/files/9427a194-d677-4d5b-a160-8a71cd1ce836.pdf>

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

COVID19 – Коронавірусна інфекція COVID-19

OPG – Office of the Public Guardian;

ВРУ – Верховна Рада України;

ЄС – Європейський Союз;

ЗМІ – Засоби масової інформації;

ІК – інноваційна культура;

ІПД – інвестиційна політика держави.

КВ – культурний вимір.

КМ – культурний менеджмент;

КМУ – Кабінет Міністрів України;

КП – культурна політика;

КПР – культурно-просвітницька робота;

КР – культурні ресурси;

МКСК – Міністерство культури та стратегічної комунікації України;

НАЗК – Національне агентство запобігання корупції;

НК – національна культура;

НПУ – нове публічне управління;

ОТГ – Об'єднані територіальні громади;

ППП - Публічно-приватне партнерство;

РЄ – Рада Європи;

ЦНАП – Центр надання адміністративних послуг;

ЗМІСТ

ВСТУП	25
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ НОВОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ГАЛУЗІ КУЛЬТУРИ	32
1.1. Стан наукової розробки проблем впровадження механізмів нового публічного управління у галузі культури.....	32
1.2. Взаємодія нового публічного управління та культури: концепції, принципи, механізми.....	49
1.3. Державна політика у галузі культури як механізм нового публічного управління	64
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД РЕФОРМУВАННЯ ГАЛУЗІ КУЛЬТУРИ В УКРАЇНІ ЗА ПРИНЦИПАМИ НОВОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	84
2.1. Інституційні та правові зміни у галузі культури в Україні	84
2.2. Вплив реформ на розвиток та розмаїття форм культурного самовираження та ідентичностей в Україні	105
2.3. Результативність та дієвість державних культурних інституцій та політик у просуванні культурних та креативних індустрій в Україні	124
2.4. Виклики та можливості для посилення участі громадян та підзвітності в галузі культури в Україні	151
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ГАЛУЗІ КУЛЬТУРИ В УКРАЇНІ	169
3.1. Порівняльний аналіз досвіду та практик інших країн, які запровадили нове публічне управління у галузі культури та можливості для України.....	169
3.2. Перспективні напрями розвитку галузі культури в Україні в умовах децентралізації публічного управління.....	190
3.3. Рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення інституційної, правової баз, механізмів, процесів та практик нового публічного менеджменту в галузі культури в Україні	198
ВИСНОВКИ	225

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	234
ДОДАТКИ	260

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Необхідність дослідження впровадження нового публічного управління у галузі культури в Україні обґрунтовується такими ключовими чинниками, як ефективність та результативність, адаптація до змін, підтримка культурного розмаїття, економічний розвиток та соціальна інтеграція. В умовах Російсько-української війни та повоєнного відновлення територій ці чинники набувають особливої важливості.

Дослідження допомагає визначити, наскільки ефективно нові підходи сприяють підвищенню якості та доступності послуг у галузі культури. Вивчення впровадження нового публічного управління дозволяє зрозуміти, як установи у галузі культури адаптуються до нових умов та викликів, таких як глобалізація, цифровізація та зміни в суспільних потребах. Це також дозволяє оцінити, як нові підходи сприяють збереженню та розвитку культурного розмаїття, національної ідентичності та культурної спадщини.

Дослідження впровадження механізмів нового публічного управління у галузі культури в Україні дозволяє оцінити його вплив на розвиток культурних індустрій, культурного туризму та економіки в цілому, що допомагає зрозуміти, як нові підходи сприяють соціальній інтеграції, залученню громадян до культурного життя та підвищенню їхньої участі у культурних процесах, особливо в умовах Російсько-української війни та в умовах повоєнного відновлення. Ці чинники підкреслюють важливість дослідження впровадження механізмів нового публічного управління у галузі культури в Україні для забезпечення сталого розвитку та підвищення якості послуг у галузі культури.

Галузь культури є багатофункціональною та має високу здатність до самоорганізації. Це сукупність інституцій, процесів та ресурсів, які забезпечують збереження, розвиток і популяризацію культурної спадщини, мистецтва, освіти та креативних індустрій. Вона включає музеї, театри, бібліотеки, культурні центри, креативні хаби. Ці її особливості дають можливість для наукових пошуків відповідей стосовно того, чи дійсно галузі культури в Україні є ефективним інструментом

публічного управління розвитком українського суспільства. Першочергово в поле об'єктиву потрапляють суспільно-політичні інститути та механізми, які здавна намагалися впливати та регулювати галузь культури, зокрема держава, церква та ринок.

Взаємовідносини держави та культури є важливими, вони пов'язані з соціально-економічними та адміністративними особливостями такої взаємодії. Аналіз існуючих досліджень дозволяє їх систематизувати за напрямками проєктного управління у галузі культури [1; 2; 76], фінансування галузі культури [3; 52; 60], юридичні аспекти регулювання культурної галузі [4; 6; 25], реформування управління у галузі культури [7; 37; 40], теоретичні засади та історичний розвиток проблем управління у галузі культури [8; 85; 117], культурні практики та соціологічні дослідження, аналіз культурного середовища [9; 133; 134], цифровізація в управлінні культурою [10; 11; 88; 222], менеджмент у галузі культури [12; 53; 91], культурна політика та етносоціальні аспекти [13; 33; 35; 177], державні управлінські рішення у галузі культури та механізми прийняття рішень [14; 27; 136; 178], соціокультурна інфраструктура [15; 16; 111], державне управління культурною спадщиною, охорона історичних пам'яток [17; 23; 96; 133; 134; 178], креативні індустрії та культурна економіка [20; 22; 99], державно-приватне партнерство у галузі культури; механізми взаємодії влади та бізнесу [28; 70; 91], політичні аспекти культурної політики [29; 30; 31], децентралізація управління у галузі культури, нові моделі управління [39; 41; 130; 178], глобалізаційні виклики для культурної політики [42; 74; 132], культурна функція держави [87; 82; 107], організаційно-управлінські аспекти [100; 102; 112], публічне управління національними цінностями, політика розвитку галузі культури в умовах кризи [49; 98; 103]. Ці питання досліджуються зарубіжними та українськими дослідниками як комплексно, так і в окремих питаннях у контексті реформи системи публічного управління [7; 37; 40], організаційної культури, громадянського суспільства, державно-приватного партнерства, законодавчих змін, інституційної спроможності держави та ін. (Л. Комаха, Т. Паламарчук, Ю. Рубан, В. Колтун, Н. Обушна, Н. Ларіна, О. Зубчик, М. Шульга, Н. Лікарчук, Г. Ситник, М. Орлів, А. Рачинський, А. Тормахова; Л. Гаєвська; О. Павлова; Л. Безугла; Т. Василевська; А.

Миколок). Українське суспільство сьогодні стикається з низкою викликів: глобалізацією, надмірним впливом економіки і транснаціональних суб'єктів, а також Російсько-українською війною. У цьому контексті найбільша відповідальність за розвиток культури і збереження національних цінностей покладається на державу [49; 98; 103; 170; 171; 189]. Це включає вдосконалення чинного законодавства, яке має забезпечувати надійну нормативно-правову та організаційну основу для галузі культури. Крім того, важливими завданнями держави є сприяння створенню якісного культурного середовища та формування якісного кадрового ресурсу у цій галузі.

Тема впровадження механізмів нового публічного управління в галузі культури України дає можливість проаналізувати процеси, які відбуваються в Україні, та порівняти їх з процесами в інших країнах упродовж останніх двадцяти-тридцяти років у галузі публічного управління. Це дозволяє верифікувати гіпотезу про те, що жорстка, ієрархічна форма структури державного управління, яка переважала упродовж більшої частини двадцятого сторіччя, замінюється гнучкими, ринково-орієнтованими формами нового публічного управління. Це не просто перехід до нового стилю управління, а зміна ролі владних структур у суспільстві, збільшення ролі інших суспільних інститутів та їхніх відносин із громадянами. На зміну «традиційному» державному управлінню приходить нова парадигма – нове публічне управління. Ця нова парадигма протистоїть багатьом основам, які раніше для державного управління були фундаментальними й незмінними. Результати трансформації засвідчили, що ієрархічні структури не обов'язково є найбільш ефективними типами організації взаємодії держави та суспільства. Усе це засвідчує актуальність теми дослідження та її вибір.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дослідження здійснено за темою науково-дослідної роботи кафедри державного управління «Використання можливостей статусу кандидата на вступ в ЄС для підвищення ефективності публічного управління та адміністрування в Україні» (ДР № 0123U102187), у рамках якої автором обґрунтовано впровадження механізмів нового публічного управління в галузі культури в Україні та розроблено пропозицій щодо способів його удосконалення.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо впровадження механізмів нового публічного управління культурною галуззю в Україні.

Відповідно до мети у даній роботі поставлено такі завдання:

- розглянути теоретичні складові механізмів нового публічного управління в галузі культури України;
- розкрити роль та значення культури як об'єкту державної підтримки на основі існуючих у зарубіжній та вітчизняній науковій літературі концепцій;
- узагальнити зарубіжний досвід реалізації державної політики у галузі культури;
- проаналізувати стан нового публічного управління галуззю культури в Україні
- визначити основні чинники впливу на діяльність нового публічного управління в галузі культури України;
- запропонувати способи удосконалення механізмів нового публічного управління культурною галуззю в Україні.

Об'єктом дослідження виступають суспільні відносини у сфері публічного управління культурною галуззю в Україні.

Предметом дослідження є впровадження механізмів нового публічного управління в культурній галузі України.

Методологія дослідження. Для досягнення мети дослідження та виконання поставлених завдань нами використані наступні методи та методологічні підходи. Аналіз літератури - а саме, вивчення наукових праць, статей, монографій та інших джерел, що стосуються нового публічного управління та державної культурної політики. Порівняльний аналіз - зокрема, порівняння зарубіжного досвіду впровадження нового публічного управління в галузі культури та реалізації державної політики у галузі культури з українським контекстом. Емпіричні дослідження - проведення опитувань, інтерв'ю та анкетування серед представників установ галузі культури, державних органів та громадянського суспільства. Статистичний аналіз - нами проводилася обробка та аналіз статистичних даних щодо

стану та розвитку галузі культури в Україні. Системний підхід було використано для розгляду нового публічного управління як комплексної системи, що включає взаємодію різних елементів та чинників. На основі методу моделювання було розглянуто кілька моделей та сценаріїв впровадження та удосконалення механізмів нового публічного управління в галузі культури в Україні. У сукупності ці методи дозволяють отримати комплексне уявлення про стан та перспективи впровадження нового публічного управління у галузі культури в Україні, а також розробити рекомендації щодо його удосконалення.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у обґрунтуванні впровадження нового публічного управління у галузі культури в Україні, що можливості та стимули для розвитку та просування культурних та креативних індустрій, а також для міжнародного визнання та інтеграції української культури:

Вперше:

- визначено та обґрунтовано систему комплементарних механізмів нового публічного управління культурною галуззю в Україні, що включає механізми цифровізації, децентралізації та розвитку культурних кластерів і креативних індустрій, адаптованих до умов соціальних викликів і посткризового розвитку країни;

Удосконалено:

- комплекс практичних рекомендацій щодо впровадження механізмів нового публічного управління у культурній галузі України, які передбачають створення інтегрованих платформ співпраці державних органів, приватних структур і громадянського суспільства, та впровадження механізмів зворотного зв'язку для підвищення прозорості, підзвітності та участі громадськості в управлінні.

Набули подальшого розвитку:

- дослідження збереження та розвитку культурного розмаїття, які враховують сучасні виклики та можливості глобалізації та цифровізації, які досягаються завдяки підтримці локальних культурних ініціатив, впровадження цифрових технологій та створення платформ для міжкультурного діалогу;

- дослідження співпраці між державними та приватними структурами у галузі культури, які сприяють залученню додаткових ресурсів та інноваційних підходів до

управління через створення спільних проєктів, проведення конкурсів та фестивалів, а також залучення бізнесу до фінансування культурних ініціатив в умовах Російсько-української війни.

Практичне значення роботи. Пропозиції автора щодо впровадження нових механізмів управління в галузі культури України сприятимуть соціальній інтеграції та залученню громадян до культурного життя, що підвищить рівень їхньої участі у культурних процесах. Нові підходи до управління дозволять установам у галузі культури швидше адаптуватися до сучасних викликів, таких як глобалізація, цифровізація та зміни в суспільних потребах. Результати дослідження можуть бути використані в освітньому процесі. Основні результати дослідження впроваджено:

суб'єктом законодавчої ініціативи - Народним депутатом України (довідка про впровадження Додаток 2)

Вишгородською районною радою, м. Вишгород, Київська область (довідка про впровадження 32/1-02-07 від 06.03.2025 р. Додаток 2.)

Особистий внесок здобувача. Усі положення новизни, що виносяться на захист, та висновки, зроблені в цій дисертації, отримані автором самостійно, апробовані та опубліковані у відповідних публікаціях у фахових виданнях - статтях та тезах конференцій одноосібно та у співавторстві.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дисертації були оприлюднені під час науково-практичних конференцій і круглих столів протягом 2022–2024 років: «Об'єднані наукою: перспективи міждисциплінарних досліджень», Київ, 2022; «Соборність України: політика духовної спільності, національних традицій і цінностей», Київ, 2023; «Розвиток сучасної освіти і науки: результати, проблеми, перспективи», Херсон, 2023; «Актуальні питання економіки, фінансів, обліку та права: теорія і практика», Кременчук, 2023.

Публікації. Основні результати дисертаційної роботи опубліковано у 9 наукових працях, зокрема в: чотирьох статтях в наукових фахових виданнях України з напрямку, з якого підготовлено дисертацію (у тому числі: дві - одноосібно та дві –

у співавторстві; п'ятьох тезах за матеріалами науково-практичних конференцій, круглих столів).

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, з десятима підрозділами, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг дисертації становить 267 сторінки. Обсяг основного тексту становить 209 сторінки. Список використаних джерел налічує 231 найменування (з них – 36 іноземних). Текст дисертації містить 21 таблицю та 3 рисунки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ НОВОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ГАЛУЗІ КУЛЬТУРИ

1.1. Стан наукової розробки проблем впровадження механізмів нового публічного управління у галузі культури

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації культурна галузь набуває все більшої ваги як рушійна сила соціального розвитку [42; 74; 132; 222], формування національної ідентичності та збереження історико-культурної спадщини [13; 17; 23; 33; 35; 36; 96; 1704 171; 177; 189; 222]. Актуалізація процесів впровадження нового публічного управління (НПУ) у галузі культури зумовлює потребу в науковому осмисленні відповідних підходів, методів та інструментів. Аналіз наукових досліджень дозволяє окреслити ступінь опрацьованості цієї теми, виявити теоретичні лакуни та запропонувати шляхи подальшого наукового поступу в цьому напрямі.

Теоретико-методологічні засади публічного управління культурною галуззю, які розглядаються у вітчизняній [5-8; 17-23; 56-58; 85; 117; 178; 222] та зарубіжній науковій літературі [197-205; 207; 211-219], об'єднують низку концепцій, що відображають багатовекторність управлінських підходів. Серед провідних наукових шкіл виокремлюються теорії децентралізації, публічно-приватного партнерства, орієнтації на споживача, інноваційного управління, соціальної інтеграції та інклюзії, збереження культурного розмаїття, економічного розвитку через культуру, міжнародної культурної дипломатії, управління знаннями та стійкого розвитку.

Наведемо результати аналізу стану наукової розробки в англomовній науковій літературі проблем впровадження нового публічного управління в галузі культури.

У межах сучасної глобалізації, цифрової трансформації та зміцнення ролі культури як важливого інструмента соціального розвитку зростає інтерес до концепції нового публічного менеджменту (New Public Management, NPM) та нового публічного управління (New Public Governance, NPG) у галузі культури [42; 74; 132]. В англomовній науковій літературі ця тема розглядається крізь призму

міждисциплінарних підходів, включаючи публічне адміністрування, культурну політику, менеджмент, соціологію, політологію та економіку культури [197-213]. Актуальність впровадження нових моделей управління в галузі культури обумовлена необхідністю підвищення ефективності функціонування культурних інституцій, розвитку культурних індустрій, посилення соціальної інклюзії та культурного різноманіття. Розглянемо основні теорії, концепції та ідеї. (див. таб. 1.1)

Таблиця 1.1

Теоретичне опрацювання концепцій нового публічного управління

Концепція / Теорія	Автор(и)	Країна / Організація	Ступінь теоретичного опрацювання
Децентралізація	Е. Остром, Дж. Б'юкенен	США, Німеччина	Глибоке опрацювання: емпіричні дослідження, приклади з практики
Публічно-приватне партнерство (ППП)	С. Осборн, К. Склчер	США, Велика Британія	Системні моделі співпраці, методологія застосування
Орієнтація на споживача	Ф. Котлер, Т. Левітт	США, Канада	Маркетингові стратегії в управлінні, орієнтація на аудиторію
Інноваційне управління	К. Крістенсен, Г. Чесбро	США, Японія	Вплив інновацій на зміну управлінських моделей
Соціальна інтеграція Інклюзія	Е. Гутман, Н. Фрейзер	США, Велика Британія	Соціальна справедливість, участь у культурному житті
Культурне різноманіття	А. Аппадурай, UNESCO	Франція, Італія, ЮНЕСКО	Глобальна політика охорони культурної спадщини
Креативна	Р. Флорида	США, Велика	Економічні теорії

економіка	Дж. Хокінс	Британія	впливу культури на розвиток
Культурна дипломатія	Дж. Най, М. Арнольд	США, Велика Британія	Культурна стратегія державної політики
Управління знаннями	І. Нонака, Т. Дейвенпорт	Японія, США	Менеджмент знань, моделі обміну досвідом
Сталий розвиток	Г.Х. Брундтланд, Т. Джексон	Норвегія, Велика Британія	Міждисциплінарний підхід, інтеграція у стратегії розвитку

Джерело: сформовано автором на основі [7; 8; 37; 39-41; 85; 117; 130; 197-205; 207; 211-219]

Теорія децентралізації. Теорія децентралізації акцентує на передачі управлінських повноважень від центральної до місцевої влади або до інших суб'єктів, що забезпечує більшу гнучкість і адаптивність у реагуванні на локальні потреби [39; 41; 130]. Згідно з ідеями Е. Остром і Дж. Б'юкенена, децентралізація дозволяє ефективно використовувати локальні ресурси, сприяє конкуренції між рівнями влади та залученню громадян до управління. Основоположні ідеї децентралізації сформульовані Елеонор Остром у книзі "Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action" (1990) та Джеймсом Б'юкененом у праці "The Limits of Liberty" (1975). Вони підкреслюють переваги локального самоврядування у забезпеченні гнучкості культурної політики та ефективності розподілу ресурсів. Прикладом є Франція, де місцеві органи влади здійснюють фінансування більшості культурних ініціатив, що дозволяє враховувати специфіку регіонів. У Бельгії культурна політика також децентралізована між фламандською, валлонською та німецькомовною громадами. Натомість у США централізовані федеральні ініціативи, як National Endowment for the Arts, не завжди враховують регіональні особливості, що викликає критику з боку місцевих культурних організацій [8; 85; 117].

Публічно-приватне партнерство (ППП). Теорія публічно-приватного партнерства (ППП), представлена в роботах С. Осборна та К. Склчера, розглядає взаємодію державного та приватного секторів як дієвий механізм розв'язання ресурсних та організаційних проблем у галузі культури. PPP сприяє залученню інновацій, інвестицій та професійного менеджменту, а також підвищенню ефективності реалізації культурних програм. Представлена концепція в працях Стівена Осборна ("The New Public Governance?" (2010)) та Крістофера Склчера ("Public-Private Partnerships: Theory and Practice in International Perspective" (2003)) [8; 85; 117]. У Великобританії програма National Lottery Heritage Fund є прикладом ефективного PPP, що підтримує культурну спадщину спільно з приватними інвесторами [17; 23; 96]. В Австралії через Creative Partnerships Australia держава стимулює участь бізнесу в культурних проєктах, в Україні є перші кроки створення досвіду [1, 2, 76]. Проте в Угорщині державна монополізація галузі культури звела нанівець потенціал PPP.

Орієнтація на споживача. З впевненістю можна зазначити, що в основі лежать ідеї Філіпа Котлера ("Marketing Management", 1967) та Теодора Левітта ("Marketing Myopia", 1960). Теорія орієнтації на споживача, представлена в працях Ф. Котлера та Т. Левітта, передбачає адаптацію послуг у галузі культури до потреб цільової аудиторії через маркетингові дослідження, розробку культурних продуктів, що враховують вікові, соціальні, національні та інші характеристики населення [8; 85; 117]. Такий підхід сприяє підвищенню якості, доступності та соціальної значущості послуг у галузі культури. У Канаді культурні центри активно проводять опитування громадськості, адаптуючи репертуари театрів та програм музеїв під запити аудиторії. У Великобританії стратегія "Audience Finder" (розроблена The Audience Agency) використовується для дослідження інтересів глядачів. Натомість в Італії традиційні форми мистецтва домінують, попри зниження аудиторії.

Інноваційне управління. Інноваційне управління, на думку К. Крістенсена та Г. Чесбро, передбачає модернізацію управлінських процесів шляхом впровадження цифрових технологій, створення віртуальних культурних платформ, цифрових архівів та інтерактивних онлайн-сервісів. Така трансформація особливо актуальна в

умовах пандемії та воєнного часу, коли потрібен гнучкий і адаптивний механізм функціонування культурних інституцій. Клейтон Крістенсен ("The Innovator's Dilemma", 1997) описав, як нові технології змінюють традиційні інституції, а Генрі Чесбро в "Open Innovation" (2003) обґрунтував важливість відкритості до зовнішніх ідей [8; 85; 117]. У Сінгапурі держава інвестує в цифрові креативні проекти через програму CulturePlus. У Південній Кореї діють онлайн-платформи для театру та музики. Водночас у США багато інституцій не змогли адаптуватися до цифрової епохи через хронічне недофінансування [1, 2, 76; 222].

Соціальна інтеграція та інклюзія. Паралельно з попередньою вказаною, теорія соціальної інтеграції та інклюзії (Е. Гутман, Н. Фрейзер) акцентує увагу на забезпеченні рівного доступу до культурного життя всіх верств населення, включаючи вразливі соціальні групи. Це сприяє зміцненню соціального капіталу, підвищенню участі громадян у культурному процесі та консолідації суспільства. Основи закладено у працях Емі Гутман ("Democratic Education", 1987) і Ненсі Фрейзер ("Justice Interruptus", 1997). У Великобританії програма Arts Council England "Creative Case for Diversity" спрямована на підтримку проектів, ініційованих етнічними меншинами [1, 2, 76]. У США Smithsonian Institution впроваджує проекти для людей з інвалідністю. У Швейцарії підтримка різноманітності у культурі інтегрована в федеральну культурну стратегію.

Концепція «Культурне розмаїття». Значну увагу приділено теорії збереження культурного розмаїття, яка висвітлена в документах ЮНЕСКО та працях А. Аппадурая. Її ідеї підтримують розвиток локальних культурних ініціатив, міжкультурного діалогу та просування культурного плюралізму [49; 98; 103]. Такий підхід важливий для країн із багатонаціональним складом населення та високим рівнем міжетнічної взаємодії. ЮНЕСКО у "Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions" (2005) закликає до підтримки локальних культур. У Канаді офіційна політика мультикультуралізму підтримує розвиток етнічних культур. У Франції фінансуються малі локальні ініціативи через DRAC [8; 85; 117]. Натомість у Китаї державна політика тяжіє до уніфікації культурного простору.

Креативна економіка. Економічний підхід до культури як рушія економічного зростання представлено в роботах Р. Флориди та Дж. Хокінса. Автори наголошують на значному внеску креативних індустрій у національний ВВП, зайнятість населення та інноваційний розвиток. Вони підкреслюють, що підтримка галузі культури має бути частиною стратегії економічної політики держави. Річард Флорида ("The Rise of the Creative Class", 2002) і Джон Хокінс ("The Creative Economy", 2001) визначили культуру як рушія економіки. У Великобританії культурні індустрії становлять понад 5% ВВП. У США креативні кластери, зокрема в Лос-Анджелесі, стали джерелом інновацій. Натомість у пострадянських країнах розвиток креативної економіки стримується бюрократичними бар'єрами [8; 85; 117].

Культурна дипломатія. Теорія культурної дипломатії (Дж. Най, М. Арнольд) підкреслює важливість використання м'якої сили для зміцнення міжнародного іміджу країни. Культура виступає інструментом діалогу між державами, засобом просування цінностей, національної ідентичності та залучення до глобального культурного обміну [13; 17; 23; 33; 35; 96; 177]. Концепція "м'якої сили" Джозефа Ная ("Soft Power", 2004) та типологія культурної дипломатії Мелісси Арнольд ("Cultural Diplomacy: A Typology", 2006) стали основою для зовнішньої культурної політики. British Council, Goethe-Institut, Institut Français — провідні гравці у цій галузі. Проте у США скорочення бюджету на міжнародні культурні програми в останні роки знизило ефективність м'якої сили [8; 85; 117].

Управління знаннями. Управління знаннями в галузі культури розглядається як стратегічний ресурс організаційного розвитку [12; 29-35; 53; 91; 177; 222]. Теоретики І. Нонака та Т. Дейвенпорт розглядають культуру як основу генерації та трансформації знань, що сприяє підвищенню управлінської компетентності, інституційної пам'яті та інноваційності установ у галузі культури. Ікуджіро Нонака і Хіротаке Такеучі ("The Knowledge-Creating Company", 1995), Томас Дейвенпорт ("Working Knowledge", 1998). У Фінляндії та Швеції створено мережі професійного розвитку для працівників культури, включаючи цифрові платформи для обміну знаннями. У Польщі – національні тренінгові центри в музейній галузі [8; 85; 117].

Сталий розвиток. Концепція сталого розвитку, сформована в працях Г. Брундтланд і Т. Джексона, адаптована до галузі культури через ідеї ефективного використання ресурсів, екологічної відповідальності та підтримки міжпоколінневої культурної спадщини [8; 85; 117]. Вона актуалізує необхідність збалансованого культурного планування з урахуванням довгострокових наслідків. Про Харлем Брундтланд ("Our Common Future", 1987) та Тім Джексон ("Prosperity without Growth", 2009) адаптували концепцію сталого розвитку до соціогалузі культури. У Данії музеї працюють за принципами циркулярної економіки. У Фінляндії гранти передбачають екологічну оцінку проєктів у галузі культури [1, 2, 76]. У США такі практики поки обмежені через слабкий регуляторний супровід.

Таким чином, можна підсумувати, що англomовна наукова література формує широку, концептуально розмаїття платформ для розуміння нового публічного управління у галузі культури. Вона пропонує цінні ідеї, приклади впровадження, практики та механізми, які можуть бути адаптовані до національних контекстів, зокрема й українського, для побудови ефективної, інноваційної та соціально-орієнтованої культурної політики.

Далі ми наведемо результати нашого аналізу стану наукової розробки в україномовній науковій літературі проблем впровадження нового публічного управління в галузі культури в Україні.

Упродовж останніх десятиліть українська наукова думка поступово розвиває підходи до розуміння та впровадження нового публічного управління (НПУ) у галузі культури [39; 41; 130]. Хоча комплексне дослідження цієї тематики лише формується, окремі вітчизняні науковці внесли важливі теоретичні та практичні напрацювання. Дослідження охоплюють інституційну структуру культури, принципи культурної політики, форми та методи управління, механізми взаємодії держави й громадянського суспільства, вплив глобалізації та необхідність децентралізації [42; 74; 132]. Нами запропонована таблиця 1.2, яка деталізує ступінь теоретичного опрацювання різних концепцій українськими дослідниками [8; 85; 117]. Вона показує, хто саме і в якому обсязі аналізував конкретні підходи нового публічного управління в культурі.

Теоретичне опрацювання концепцій українськими науковцями
(складено автором на основі)

Концепція Підхід	Українські дослідники та форма опрацювання
Децентралізація	Дрожжина — принципи управління; Карлова — децентралізація в культурній політиці; Задахайло — адм.-правове регулювання
Публічно-приватне партнерство	Бакальчук — модель партнерства в культурній політиці; Карлова — державно-громадське управління
Орієнтація на споживача	Чупрій, Скокова — емпіричне дослідження культурних практик; Гриценко — орієнтація на споживача в аналізі культурних індустрій
Інноваційне управління	Аксютіна — цифровізація та адм.-правове забезпечення доступу; Кравченко — інновації в політичному дискурсі культури Василевська — компетентності державних службовців
Соціальна інклюзія	Мирвода — інклюзія через громадянське суспільство; Мельниченко — інклюзивне публічне управління
Культурне розмаїття	Бакальчук — етносоціальний вектор; Копієвська — врахування культурного розмаїття в політиці
Креативна економіка	Гриценко, Солодовнік — аналіз ринку культурних індустрій; Батіщева — роль медіа й креативу
Культурна дипломатія	Батіщева — міжнародний вимір і soft power; Гриценко — вплив культурної присутності в ЗМІ
Управління знаннями	Ігнатченко — форми і методи управління, навчання кадрів; Копієвська — обмін між владою та культурною спільнотою; Василевська - компетентності державних службовців
Сталий розвиток	Копієвська — регіональні особливості; Карлова — стійкість як принцип реформи

Джерело: сформовано автором на основі [8; 13; 39; 41; 63-65; 73; 78; 85; 117; 130; 132; 133; 177; 222]

Інституційний підхід до культури (Л. Саракун, Л. Гаєвська, С. Шевченко) [165; 166; 170; 171]. У своїх працях Л. Саракун розглядає галузі культури як складну інституційну систему, що об'єднує інститути освіти, релігії, інформації, мистецтва та художньої культури. У монографії «Культурна політика сучасної України» авторка наголошує, що ефективне управління потребує розуміння галузі культури як інфраструктури виробництва та споживання культурних благ. В Україні цей підхід використовується під час стратегічного планування розвитку культурної інфраструктури регіонів [12; 53; 91], наприклад у Дніпропетровській чи Львівській областях, де аналізується інституційна карта культури. С. Шевченко та Л. Гаєвська у праці про інноваційні підходи до модернізації публічного управління у сфері забезпечення якості освіти в мережевому середовищі (2024) дослідили сучасні інноваційні стратегії та методики модернізації публічного управління, спрямовані на підвищення якості освіти у цифровому мережевому середовищі. Автори акцентують увагу на необхідності інтеграції інформаційно-комунікаційних технологій у процеси управління освітніми системами, що забезпечує більш гнучке, прозоре та ефективне адміністрування.

Принципи публічного управління культурою (С. Дрожжина) [63-65]. У дисертації «Культурна політика як проблема сучасного соціокультурного процесу» С. Дрожжина формулює засади ефективного управління культурою: відповідальність на рівні, де реалізуються рішення; мінімізація кількості управлінських структур; підтримка громадських ініціатив; професійна підготовка управлінців. Принципи Дрожжиної вже частково імплементовані у процесі децентралізації, адже нові об'єднані територіальні громади (ОТГ) отримали повноваження щодо культурного менеджменту [39; 41; 130].

Політико-адміністративний підхід (О. Гриценко) [50; 51]. У праці «Культура і влада» О. Гриценко аналізує вплив цілей держави, її ідеології та адміністративного потенціалу на формування культурної політики. Він наголошує, що культурна

політика є частиною загальної державної політики й формується відповідно до економічного стану. В умовах війни та соціальних трансформацій цей підхід дозволяє обґрунтувати державну підтримку культури як елементу національної безпеки [51].

Децентралізаційна модель (В. Карлова, О. Задихайло) [82]. В. Карлова у своїй дисертації визначає демократизацію та децентралізацію як ключові напрями адміністративної реформи в галузі культури [7; 37; 40]. О. Задихайло розглядає баланс між децентралізацією та централізацією як передумову ефективного управління. З цієї точки зору децентралізаційні механізми впроваджено в багатьох ОТГ: створення місцевих культурних центрів, нові культурні посади на рівні громад.

Партнерська модель (державно-громадське управління). Цю ідею розглядають низка українських науковців. О. Зубчик, В. Гладких, Ю. Рубан, В. Карлова [82], О. Батіщева, О. Павлова [134] та інші науковці акцентують на важливості співпраці органів влади з інститутами громадянського суспільства, ЗМІ, культурними організаціями. Такий підхід закладено в ідею публічно-приватного партнерства в культурі. Зокрема, у містах, як-от Івано-Франківськ і Харків, діють культурні ради, куди входять представники НГО, які беруть участь у формуванні локальної культурної політики.

Культурна дипломатія (О. Батіщева, А. Тормахова). У своїй дисертації Батіщева підкреслює значення міжнародного співробітництва, популяризації національної культури за кордоном, зокрема через національну освіту, культурні індустрії та ЗМІ. Як приклад, Український інститут (створений у 2017 р.) реалізує програму культурної дипломатії «Ukraine Now», що відповідає ідеям м'якої сили [17]. А. Тормахова у праці «Міжнародне співробітництво в організації сучасних українських проєктів» аналізує особливості та перспективи міжнародного співробітництва у реалізації сучасних культурних проєктів в Україні, наголошуючи на важливості транскордонного обміну знаннями, ресурсами та технологіями для розвитку національної культури. Дослідження містить конкретні приклади успішних проєктів і рекомендації щодо подальшого розширення міжнародної співпраці, що є актуальним у контексті глобалізації та викликів сучасності [179].

Етносоціальна модель культурної політики (В. Бакальчук) [13]. У дисертації дослідниця пропонує поєднання теоретичних та практичних підходів у реалізації культурної політики з урахуванням прав етнічних і соціокультурних груп. Застосування цієї моделі спостерігається у програмах підтримки національних меншин (напр., проекти Міністерства культури для ромської спільноти [1, 2, 76]).

Управління знаннями та компетентнісна модель (І. Ігнатченко, А. Тормахова, Л. Безугла, О. Павлова) [20-23; 78; 134; 168; 179; 222]. У роботі «Форми та методи державного управління культурою в Україні» Ігнатченко аналізує методи (економічні, адміністративні, соціально-політичні), які повинні поєднуватися задля ефективного культурного управління. Створення платформи обміну досвідом між культурними менеджерами, як-от онлайн-курси УКФ, відповідає цій концепції і може успішно масштабуватися. А. Тормахова підкреслює роль зовнішніх партнерств у зміцненні інституційної спроможності українських культурних організацій, а також у впровадженні інноваційних практик.

Концепція інтеграції до європейських стандартів (С. Мирвода). У дисертації про корпоративну відповідальність у сфері соціально-культурного управління С. Мирвода виокремлює напрямки наближення до європейських принципів демократизації, стандартизації та участі громадян [114].

У Стратегії культурної політики України 2021–2027 зазначено адаптацію до норм ЄС у сфері публічного управління культурою.

Критика надмірного втручання (В. Шестак). В. Шестак закликає до обмеження державного втручання у культурну галузь, надаючи перевагу саморегулюванню та свободі культурного розвитку. Попри обмежене застосування, ця позиція важлива у контексті дебатів щодо автономії творчих інституцій [191].

Таким чином, україномовна наукова література забезпечує широкий спектр ідей, які можна адаптувати до реальних механізмів публічного управління у галузі культури. Багато з них уже знайшли відображення в українських реформах (децентралізація [39; 41; 130], публічно-приватне партнерство, культурна дипломатія [7; 37; 40]), тоді як інші потребують подальшого теоретичного обґрунтування та імплементації. Безумовно, ці дослідження створюють підґрунтя для розробки

національної моделі нового публічного управління в галузі культури, що поєднує ефективність, інклюзивність і стратегічну сталу орієнтацію [12; 53; 91].

Отримавши аналіз ступеня розробки в англomовній та українській науковій літературі проблем впровадження нового публічного управління в галузі культури проведемо порівняння розуміння науковцями нового публічного управління, його значення для суспільного розвитку в Україні, значення для галузі культури та підсумуємо основні проблеми щодо впровадження.

Наведемо порівняння в таблиці 1.3, яка відображає основні теорії нового публічного управління у галузі культури, ключових авторів (англomовних і українських), країни походження та приклади впровадження.

Таблиця 1.3

Основні теорії НПУ в галузі культури та країни впровадження

Теорія Підхід	Англomовні автори (Країна)	Українські автори	Країни впровадження
Децентралізація	Еліонор Остром (США), Джеймс Б'юкенен (США)	Дрожжина, Карлова	Німеччина, Франція, США. Німеччина: управління музеями на рівні земель; Франція – місцеве культурне самоврядування
Публічно-приватне партнерство (ППП)	Стівен Осборн, Грейс Склчер (Велика Британія)	Бакальчук, Гриценко	США, Велика Британія, Канада. США: фінансування музеїв через фонди; Велика Британія: Creative Partnerships
Орієнтація на споживача	Філіп Котлер, Теодор Левітт (США)	Чупрій, Скокова	Канада, Австралія. Канада: маркетингові дослідження в музейній справі; Австралія: програми участі аудиторій

Інноваційне управління	Клейтон Крістенсен, Генрі Чесбро (США)	Аксютіна	Південна Корея, Японія. Японія, Південна Корея: цифрові платформи, онлайн-музеї
Соціальна інклюзія	Емі Гутманн, Ненсі Фрейзер (США, Велика Британія)	Мельниченко, Мирвода	Канада, Австралія, Велика Британія. Велика Британія: програма Arts Council; Канада: інклюзивні гранти
Культурне розмаїття	Арджун Аппадурай, ЮНЕСКО (Індія, Франція)	Бакальчук	Франція, Італія, Індія. Франція, Італія: захист національної культури; ЮНЕСКО: Конвенція про розмаїття (2005)
Креативна економіка	Річард Флорида, Джон Гокінс (США, Велика Британія)	Гриценко, Солодовнік	Велика Британія, США. Велика Британія: стратегія Creative Industries Mapping; США: культурні стартапи
Культурна дипломатія	Джозеф Най, Мелісса Арнольд (США, Велика Британія)	Батіщева	Франція, Німеччина, Італія. Франція: Інститут Франсе; Німеччина: Гете-Інститут
Управління знаннями	Ікуджіро Нонака, Томас Девенпорт (Японія, США)	Ігнатченко	Німеччина, Швеція. Німеччина, Швеція: навчання персоналу установ у галузі культури
Сталий розвиток	Гро Гарлем Брундтланд, Тім Джексон (Норвегія, Велика Британія)	Копієвська	Швеція, Норвегія. Швеція, Норвегія: екологічні музеї; зелене будівництво театрів

Джерело: сформовано автором на основі [8; 13; 39; 41; 63-65; 78; 85; 117; 130]

Отже, концепція нового публічного управління (НПУ) набула широкого поширення у світовій теорії та практиці публічної адміністрації ще з 1980-х років, і сьогодні дедалі більше науковців досліджують її можливості у галузі культури. *Нове публічне управління (New Public Governance)* – це концепція, яка акцентує увагу на участі громадян, міжсекторальних партнерствах (держава – громадянське суспільство – бізнес), а також на мережевих механізмах прийняття рішень, що забезпечують демократизацію, прозорість та підзвітність у культурному секторі. Її ідеї набули глибокого теоретичного осмислення в англійській академічній спільноті (Osborne, 2010; Ostrom, 1990; Kotler, 1967), і поступово стають предметом уваги українських дослідників (Саракун [165; 166]; Дрожжина [63-65]; Гриценко [50; 51]). НПУ пропонує модель управління, яка ґрунтується на принципах ефективності, децентралізації [39; 41; 130], партнерства, споживацької орієнтації, цифрової трансформації, інклюзії, сталого розвитку та участі громадян у прийнятті рішень [8; 85; 117].

Для українського контексту, особливо в галузі культури, ці принципи є не лише актуальними, а й критично необхідними. Умови пост-тоталітарного суспільства, виклики децентралізації, проблеми фінансування та фрагментарного нормативного забезпечення актуалізують потребу в нових формах управління. Вітчизняна наукова думка у галузі культури вказує на намагання осмислити специфіку культурної політики в умовах трансформацій (Малімон; Карлова [82]), але комплексна інтеграція НПУ у культурну галузь все ще залишається викликом.

Порівнюючи підходи англійської науки з українською традицією, можна виокремити кілька ключових векторів.

Децентралізація. В англійських дослідженнях (Ostrom, 1990; Buchanan, 1975) децентралізація тлумачиться як ефективний інструмент розв'язання локальних проблем через передачу повноважень на місця. В Україні ця ідея формально реалізується в межах адміністративно-територіальної реформи [7; 37; 39-41; 130], однак у галузі культури спостерігається нерівномірність реалізації — не всі громади мають достатній ресурсний потенціал чи управлінську спроможність. Українські дослідники (Дрожжина [63-65], Карлова [82]) акцентують на необхідності чіткого

розмежування компетенцій між рівнями влади й розвитку міжмуніципального співробітництва у галузі культури.

Публічно-приватне партнерство. Англomовні дослідники (Osborne, 2010; Skelcher, 2003) демонструють приклади успішного залучення бізнесу до фінансування культури (MoMA, Нью-Йорк). В Україні ж ця модель лише зароджується, хоча має потенціал, зокрема в галузі креативних індустрій (Бакальчук) [13]. Недовіра до приватного сектору та нерозвиненість інституційного середовища залишаються бар'єрами.

Орієнтація на споживача. Котлер та Левітт (Kotler, 1967; Levitt, 1960) визначають важливість врахування потреб громадян. У Канаді установи у галузі культури активно залучають відвідувачів через зворотний зв'язок. В Україні ж культурна політика часто орієнтована на пропозицію, а не на попит. Дослідження культурних практик (Чупрій, Скокова) доводять потребу у переорієнтації на потреби громади, зокрема молоді та мешканців сіл.

Інноваційне управління. Концепції відкритих інновацій (Chesbrough, 2003, Тормахова) та цифрової трансформації (Christensen, 1997) знаходять своє втілення у використанні технологій в музейній справі, онлайн-архівах, big data. В Україні реалізуються поодинокі проєкти цифровізації (наприклад, цифровий архів «МІК») [10; 11; 88], але на системному рівні бракує підтримки (Аксютіна).

Соціальна інклюзія. У Великобританії активно діє «Creative Case for Diversity», який інтегрує меншини у культурний простір (Gutmann, 1987; Fraser, 1997). Українські науковці (Мельниченко, Мирвода) лише починають осмислювати механізми участі маргіналізованих груп, і така інклюзивність вимагає більшої уваги з боку державної політики.

Культурне розмаїття. Теоретики ЮНЕСКО та інші, зокрема, Аппадурай (Appadurai, 1996) наголошують на підтримці локальних культур. В Україні ця проблема стоїть особливо гостро — збереження регіональних традицій, мови, нематеріальної спадщини є не лише питанням культурної ідентичності, а й безпеки. Бакальчук підкреслює важливість етносоціального виміру в культурній політиці [8;13; 85; 117].

Креативна економіка. Флорида (2002) і Хокінс (2001) обґрунтовують роль творчих індустрій у зростанні ВВП. В Україні теж зростає увага до креативної економіки (Гриценко [165; 166], Солодовнік), однак система підтримки (гранти, інкубатори, податкові пільги) залишається обмеженою.

Культурна дипломатія. British Council, Goethe-Institut, Французький інститут є зразками м'якої сили в дії (Nye, 2004; Arnold, 2006). В Україні є окремі ініціативи, але відсутня стратегічна концепція культурної дипломатії як елементу міжнародної політики (Батіщева, Тормахова) [17; 23; 96].

Управління знаннями. Дослідження Нонаки та Дейвенпорта (Nonaka & Takeuchi, 1995; Davenport, 1998) засвідчують, що галузь культури може стати осередком трансформації знань. В Україні відсутня система передачі досвіду та підтримки компетенцій в управлінні культурою (Ігнатченко) [78].

Сталий розвиток. Ідеї Брундтланд і Джексона (1987; 2009) визначають потребу в екологічно чутливій та ресурсоефективній культурі [1; 2; 76]. У скандинавських країнах це — частина державної політики. В Україні культура майже не інтегрована в екологічні програми (Копієвська).

Таблиця 1.4.

Реалізація концепції НПУ в культурній політиці регіонів України

Область / Місто / Громада	Концепції / Ідеї	Автори / Дослідники	Реалізовані проєкти / ініціативи	Особливості / Коментарі
Львівська обл. (Львів)	Децентралізація, Партнерство з громадами	Дрожжина, Карлова	Створення культурних хабів, співфінансування громад	Потужна підтримка з боку місцевої влади; активні ОТГ
Дніпропетровська обл. (Дніпро)	Інноваційне управління, Цифровізація	Аксютіна, Копієвська, Тормахова	Цифрові архіви, інтерактивні музеї, Smart-культура	Партнерство з IT-компаніями; високий рівень цифрової грамотності
Харківська обл. (Харків)	Сталий розвиток, Екоініціативи в культурі	Копієвська, Малімон	Використання енергоефективних рішень у закладах культури	Сталий розвиток як частина регіональних стратегій
Київ	Культурна дипломатія, Публічно-приватне партнерство	Батіщева, Солодовнік, Тормахова	Інтернаціональні фестивалі, гранти УКФ, підтримка кінопродакшену	Залучення міжнародної підтримки; фокус на культурному іміджі
Одеська обл. (Одеса)	Інклюзія, Культурне розмаїття	Мельниченко, Бакальчук	Інтеграція культур національних меншин, інклюзивні програми	Орієнтація на мультикультурність та вразливі групи
Полтавська	Управління	Ігнатченко	Тренінги, обмін	Розвиток системи

обл. (Полтава)	знаннями, Оцінювання політики	, Мирвода	досвідом, внутрішній моніторинг ефективності	оцінки ефективності культурної політики
-------------------	-------------------------------------	-----------	--	--

Джерело: сформовано автором на основі власного контент-аналізу ЗМІ, повідомлень ОДА, МДА та ОТГ, [1; 2; 8; 13; 39-41; 63-65; 76; 78; 85; 117; 130; 179]

Отже, впровадження ідей НПУв Україні можливе (див. таб. 1.4), але потребує системного підходу. Проблеми нормативного забезпечення, кадрової спроможності, фінансових ресурсів, обмеженої участі громадськості залишаються серйозними перешкодами (Задихайло; Аксютіна). Необхідно адаптувати зарубіжні практики до українських реалій, розвивати міжсекторальне партнерство, створювати сталі механізми оцінки культурної політики.

Отже, *нове публічне управління (New Public Governance)* – це концепція, яка акцентує увагу на участі громадян, міжсекторальних партнерствах (держава – громадянське суспільство – бізнес), а також на мережевих механізмах прийняття рішень, що забезпечують демократизацію, прозорість та підзвітність у культурному секторі. Сучасне розуміння НПУ в культурі — це не просто управління ресурсами чи інституціями, а управління цінностями, ідентичністю та потенціалом культурної трансформації суспільства. НПУ дає шанс переосмислити культуру як базовий ресурс розвитку — економічного, соціального, духовного. І в цьому його стратегічне значення для України XXI століття.

1.2. Взаємодія нового публічного управління та культури: концепції, принципи, механізми

У контексті публічного управління у галузі культури першочерговим завданням є осмислення самого поняття «культура». Згідно з дослідженнями Л. Матвєєвої, сучасна наука оперує понад 400 визначеннями цього поняття, що свідчить про його багатовимірність і динамічність [Матвєєва]. Класичне визначення, запропоноване Е. Тейлором у 1871 році, трактує культуру як «складне ціле, що включає знання,

мистецтво, віру, мораль, право, звичаї та інші здібності й звички, набуті людиною як членом суспільства». У свою чергу, К. Зауер розглядав культуру як спосіб життя, цілісне та багатогранне явище [Sauer C. Agricultural Origins].

В українських енциклопедичних джерелах культура визначається як сукупність матеріальних і духовних надбань людства [60, с. 79]. Культурологічні словники подають кілька трактувань цього поняття — від матеріально-духовної спадщини [6; 17; 23; 93; 96; 118] до інтелектуальної діяльності та системи поведінкових норм. Також культура розглядається як чинник соціальної поведінки, що впливає на формування цінностей, стереотипів та способів взаємодії людини з суспільством.

Декларація Всесвітньої конференції ЮНЕСКО (1982) формулює культуру як «сукупність виражених рис духовного та матеріального, інтелектуального й емоційного характеру, які характеризують суспільство або соціальну групу». У цьому документі наголошено, що культура охоплює не лише мистецтво й літературу, а й спосіб життя, систему цінностей, традиції, вірування, основні права людини.

На думку сучасних дослідників, культура є невіддільною складовою громадянського суспільства, адже виконує функції соціальної інтеграції, стабілізації та розвитку. Через культуру суспільство осмислює своє минуле, формує національну ідентичність і проєктує майбутнє [165, с. 12].

Культура визнається державним пріоритетом [139], оскільки виступає фундаментом духовного, соціального, економічного та політичного розвитку [139, с. 3, 12]. Вона також є показником рівня свобод, морального стану суспільства та його духовного потенціалу.

Згідно з Законом України «Про культуру», культура — це сукупність матеріального й духовного надбання певної спільноти, що передається від покоління до покоління, включає культурну спадщину, всі види мистецтва, освіту, науку, цінності, а також рівень розвитку цієї спільноти [139].

Культурна діяльність представлена через три сектори [17; 23; 96; 178]:

- *публічно-правовий (public-nonprofit);*
- *неприбутковий приватно-правовий (private-nonprofit);*
- *прибутковий приватно-правовий (private-profit).*

Публічно-правовий сектор (public-nonprofit) — державні та комунальні заклади культури (музеї, театри, бібліотеки), що фінансуються з бюджетів різних рівнів і реалізують цілі культурної політики.

Приватно-неприбутковий сектор (private-nonprofit) — громадські організації, благодійні фонди, мистецькі спілки, що діють на засадах приватного права, але мають некомерційні цілі.

Приватно-прибутковий сектор (private-profit) — суб'єкти господарювання, що продукують і реалізують культурні продукти та послуги на ринкових засадах (видавництва, кінокомпанії, концертні агентства).

Ці сектори взаємодіють між собою, що створює підґрунтя для трисекторальної моделі управління у галузі культури [5; 93; 118].

Між цими секторами спостерігається активна взаємодія, що створює передумови для побудови цілісної та стійкої культурної екосистеми. В умовах сучасного світу така модель управління дозволяє поєднувати суспільно-важливі завдання із ринковими механізмами, а також підвищувати ефективність використання ресурсів [5; 93; 118].

Галузь культури в Україні розуміється як сукупність інституцій, процесів та ресурсів, які забезпечують збереження, розвиток і популяризацію культурної спадщини, мистецтва, освіти та креативних індустрій. Вона включає музеї, театри, бібліотеки, культурні центри, креативні хаби. У процесі публічного управління культурною галуззю особливої ваги набувають такі функції, як охорона, створення, популяризація культурних цінностей, а також підвищення культурного рівня громадян [60, с. 83].

Публічна політика в галузі культури в Україні у цьому дослідженні розуміється нами як сукупність стратегій, програм та рішень, які формуються державними та місцевими органами влади для регулювання та підтримки культурної галузі. Вона спрямована на збереження культурної спадщини, розвиток культурних інституцій, підтримку мистецтва та креативних індустрій.

Механізми публічного управління у галузі культури розуміємо як специфічні управлінські механізми, які спрямовані на розвиток культурної галузі через

децентралізацію, цифровізацію, інклюзивну участь, підтримку креативних індустрій. Вони включають грантові програми, ендаумент-фонди, цифрові платформи для культурного менеджменту. Публічне управління є системою організації та реалізації впливу на суспільні процеси, що забезпечує досягнення стратегічних цілей держави через демократичні та ефективні методи [12; 53; 91]. Отже, публічне управління у культурі розглядається як цілісний комплекс заходів і засобів імперативного та диспозитивного впливу.

Механізми публічного управління включають:

- ✓ *економічний* — управління інвестиціями, фінансами, податковою політикою у галузі культури;
- ✓ *правовий* — нормативно-правове регулювання діяльності установ у галузі культури;
- ✓ *організаційний* — визначення суб'єктів, їхніх повноважень та структур;
- ✓ *мотиваційний* — стимули до ефективної праці у галузі культури;
- ✓ *політичний* — формування культурної політики держави.

У межах децентралізації [39; 41; 130] значну роль починають відігравати органи місцевого самоврядування, що враховують регіональну специфіку та потреби громади. Як зауважує О. Жучинський, доцільно реформувати державне управління у галузі культури у бік громадсько-державного партнерства [Жучинський, с. 132].

В умовах нового публічного управління, акценти зміщуються на досягнення результатів, прозорість, підзвітність, участь громадян, інноваційність та інтеграцію інтересів різних суб'єктів [Глосарій ООН]. Зростає значення стратегічного планування [12; 53; 91], культурної дипломатії, цифровізації [10; 11; 88] та культурного підприємництва.

Ефективність публічного управління культурною галуззю залежить від узгодженості дій центральних і місцевих органів, активності громадянського суспільства, якості механізмів впливу, здатності до адаптації та сталого розвитку [110; 80].

Отже, механізми публічного управління в галузі культури мають бути гнучкими, відкритими до інновацій та спрямованими на забезпечення інклюзивного

культурного розвитку у межах демократичної системи врядування. Механізми нового публічного управління в галузі культури спрямовані на розвиток культурної галузі через децентралізацію, цифровізацію, інклюзивну участь, підтримку креативних індустрій.

Традиційні підходи до публічного управління зазвичай акцентують увагу на процедурних аспектах та формальних процесах, приділяючи менше уваги оцінці кінцевих результатів. Їм часто бракує прозорості, що проявляється в обмеженому доступі громадськості до інформації про діяльність органів державної влади. Ці підходи характеризуються централізованою моделлю управління, де прийняття рішень зосереджене переважно на центральному рівні.

Традиційна модель, як правило, орієнтована виключно на державне фінансування і управління, без залучення приватного сектору чи партнерських форм співпраці. Такий підхід може бути недостатньо чутливим до потреб громадян, оскільки зосереджується на внутрішніх організаційних процедурах, а не на результатах чи якості наданих послуг.

Крім того, традиційні управлінські практики відзначаються низьким рівнем гнучкості й інноваційності, що обмежує їхню адаптивність до сучасних викликів. Вони демонструють слабку інклюзивність — участь громадськості у процесах прийняття рішень є мінімальною або формальною. Також така модель управління рідко зосереджується на системному управлінні знаннями, переважає використання традиційних методів підготовки кадрів та підвищення кваліфікації.

Окрім цього, традиційні підходи зазвичай ігнорують довгострокову перспективу сталого розвитку, зосереджуючись на короткотермінових результатах. Також їм не властива активна культурна дипломатія чи стратегія міжнародного представництва.

Концепція нового публічного управління (НПУ) сформувалась у 1980–1990-х роках у відповідь на кризу традиційного бюрократичного управління, зокрема в англосаксонських країнах. Вона стала відповіддю на зростання потреб суспільства в ефективності, прозорості, відкритості державного управління.

Для порівняння наведемо у табличному вигляді (див. таб. 1.5) інформацію про

основні концепції, теорії та моделі публічного управління в галузі культури, які досить часто функціонують одночасно [8; 85; 117].

Основні концепції, теорії та моделі публічного управління в галузі культури

Категорія	Зміст	Основні характеристики
Концепції	Нове публічне управління (НПУ)	Орієнтація на прозорість, ефективність, громадську участь. Використання інструментів ринкової економіки Децентралізація та мережеве управління
	Новий публічний менеджмент (НПМ)	Фокус на управлінські методи. Приватизація, аутсорсинг, оптимізація витрат. Використання інструментів стратегічного управління
	Громадське управління (Public Governance)	Співпраця держави, громадянського суспільства та бізнесу. Колективне ухвалення рішень. Демократичні механізми управління
Теорії	Теорія бюрократії (М. Вебер)	Ієрархічна система. Регламентація, нормативність. Компетентність управлінців
	Теорія нової бюрократії	Гнучкість та цифровізація. Орієнтація на прозорість. Автоматизація процесів управління
	Теорія агентських відносин	Держава як замовник послуг Делегування функцій приватному сектору Конкурентне середовище
	Теорія доброго врядування (Good Governance)	Підзвітність, прозорість Залучення громади до управління Ефективність політичних рішень

Моделі	Адміністративна модель	Класичне бюрократичне управління Вертикальна структура влади
	Децентралізована модель	Передача повноважень на місцевий рівень Активна роль громад
	Мережеве управління	Горизонтальні зв'язки між державою, бізнесом та громадськістю Партнерство та колективні рішення
	Цифрове управління	Використання електронного уряду, Автоматизація процесів
	Публічно-приватне партнерство (ППП)	Співфінансування державою та бізнесом Залучення інвестицій у державні проекти

Джерело: сформовано автором на основі [8;10; 11; 12; 39-41; 53; 85; 88; 91; 117; 130]

Традиційні підходи зосереджуються на процесах та процедурах, часто без чіткої оцінки кінцевих результатів. Вони можуть бути менш прозорими, з обмеженим доступом громадськості до інформації про діяльність державних органів. Варто наголосити, що зазвичай вони централізовані, з концентрацією влади та прийняття рішень на центральному рівні. Традиційні підходи часто обмежуються державним фінансуванням та управлінням без активної участі приватного сектору [49]. Крім того, вони можуть бути менш орієнтованими на потреби громадян, зосереджуючись на внутрішніх процесах та процедурах, часто їм бракує гнучкості, інноваційності, інклюзії. Громадськість до процесу прийняття рішень залучається менше, ніж в новому публічному управлінні. Орієнтування на управління знаннями відсутнє, зосереджуючись на традиційних методах навчання та підвищення кваліфікації. Стійкий розвиток не є їхньою основною ціллю, вони зосереджуються на короткострокових цілях. До цього ж, традиційні підходи можуть бути менш орієнтованими на міжнародне визнання та культурну дипломатію.

Ці відмінності підкреслюють важливість нового публічного управління як сучасного підходу, що відповідає на виклики та потреби сучасного суспільства.

НПУ передбачає орієнтацію на громадянина як «споживача» публічних послуг, інтеграцію принципів ринкової економіки, децентралізацію та участь громадськості у виробленні політик [39; 41; 130].

Паралельно виникає пов'язана, але більш прикладна концепція нового публічного менеджменту (НПМ), яка зосереджена на управлінських практиках, запозичених із приватного сектору. До них належать стратегічне планування, управління за результатами [12; 53; 91], використання показників ефективності, контрактна модель надання послуг.

У національному контексті ці підходи починають осмислюватися відносно недавно. Українські дослідники (Гриценко [165; 166]; Карлова [82]; Саракун [165; 166]) вивчають НПУ переважно через призму його впливу на гуманітарну сферу, зокрема культуру, акцентуючи увагу на потребі інтеграції європейських управлінських стандартів у державну культурну політику.

Основні принципи, цінності та моделі НПУ та НПМ. НПМ, як інструментальна частина НПУ, ґрунтується на таких ключових принципах:

- ✓ *результативність (досягнення чітко визначених цілей);*
- ✓ *ефективність (оптимальне використання ресурсів);*
- ✓ *орієнтація на клієнта (споживач послуг як центральна фігура управлінських процесів);*
- ✓ *підзвітність і прозорість (механізми контролю з боку громадськості);*
- ✓ *впровадження інновацій (системне використання сучасних управлінських і цифрових рішень) [231].*

НПУ доповнює ці принципи ідеями:

- ✓ *участі громадян у прийнятті рішень (громадське врядування),*
- ✓ *етичності та інклюзії,*
- ✓ *підтримки соціальної справедливості та сталого розвитку,*
- ✓ *побудови партнерств між державою, громадянським суспільством і приватним сектором.*

Цінності НПУ особливо важливі у галузі культури, де ціннісна орієнтація управлінських рішень має домінувати над виключно економічною доцільністю. В українському науковому середовищі цим питанням приділяють увагу Малімон, Дрожжина [63-65], Мельниченко, акцентуючи на гуманістичному, комунікаційному та освітньому потенціалі культури.

Модель НПУ у галузі культури передбачає зміщення від ієрархічного контролю до партнерських горизонтальних структур. Вони враховують місцеві потреби, сприяють реалізації регіональних ініціатив, забезпеченню культурного розмаїття.

Таблиця 1.6

Основні відмінності між НПМ та НПУ у галузі культури

Критерій	Новий публічний менеджмент (НПМ)	Нове публічне управління (НПУ)
Основна мета	Підвищення ефективності через ринкові механізми	Забезпечення прозорості, участі громадян у процесах управління
Фокус управління	Оптимізація роботи державних установ, зменшення витрат	Формування політик за участю громадськості, співпраця з приватним сектором
Основні механізми	Децентралізація, аутсорсинг, приватизація, орієнтація на результати	Громадська участь, мережеве управління, соціальна справедливість
Орієнтація	На ринкову логіку та конкуренцію	На демократичні цінності та інклюзію
Принципи	Ефективність, продуктивність, економічність	Прозорість, підзвітність, колективне ухвалення рішень
Роль громадян	Споживачі послуг	Співучасники управлінських процесів

Державні функції	Виконання завдань через приватний сектор та конкуренцію	Координація, регулювання, підтримка соціальної рівності
Фінансування	Орієнтовано на скорочення витрат через конкуренцію	Орієнтовано на соціальну рівність та довгостроковий розвиток
Застосування у галузі культури	Оптимізація бюджетних витрат, аутсорсинг, підтримка приватних ініціатив	Інклюзивність, державна підтримка культурних ініціатив, залучення громади

Джерело: сформовано автором на основі [7; 37; 40; 45; 157; 166; 175]

Наведемо також порівняльну характеристику НПУ і НПМ (див. таб. 1.7) у контексті управління культурою. Хоча НПУ і НПМ мають спільні ідеологічні джерела, НПУ має ширший фокус, адже не обмежується лише управлінськими інструментами, а передбачає цілісне реформування публічної політики через призму цінностей демократії, соціальної участі, довіри до інституцій [7; 37; 40].

В Україні ці підходи частково інтегруються у реформу публічної адміністрації [7; 37; 40] та процес децентралізації [39; 41; 130]. У галузі культури запроваджуються проєкти [1, 2, 76] такі як: культурні гранти УКФ, програми цифровізації архівів [10; 11; 88], локальні інтервенції в громадах за участі ОГС, які відповідають принципам НПУ. Проте більшість управлінських практик ще тяжіє до традиційної централізованої моделі.

Таблиця 1.7.

Порівняльна характеристика НПУ і НПМ у контексті управління культурою в Україні

Параметр	НПМ	НПУ
Сфера дії	Управлінські методи	Загальна філософія публічного управління
Орієнтація	Ефективність, економія, результати	Участь, цінності, інклюзія, сталий розвиток
Приклади	Управління за результатами, аутсорсинг, контракування	Співуправління, прозорість, громадські бюджети
В культурі	Менеджмент проєктів, КРІ установ у галузі культури	Регіональні програми розвитку культури, інституційна підтримка, культура участі

Джерело: сформовано автором на основі [1, 2, 76]

Таким чином, реалізація НПУ у галузі культури вимагає не лише адаптації інструментів НПМ, а й розвитку інституцій громадянського суспільства, зміни управлінської культури та переорієнтації на потреби громади як центрального суб'єкта культурної політики.

Наведемо опис схеми взаємозв'язків у новому публічному управлінні у галузі культури (Рис. 1.). Позначимо основні рівні взаємозв'язків, зокрема, «Концептуальний рівень» (загальні ідеї управління). Нове публічне управління (НПУ) – широкий підхід до управління, орієнтований на ефективність, прозорість та участь громадян. А новий публічний менеджмент (НПМ) – це більш вузьке поняття, пов'язане з управлінськими практиками та методами. НПУ включає НПМ як один із своїх компонентів, проте охоплює ширший набір стратегій і реформ [7; 37; 40].

Рівень «Принципи та механізми» показує прозорість та підзвітність, що означає відкритий доступ до інформації, електронні реєстри, звітування перед громадянами [10; 11; 88]. Децентралізація - передача повноважень місцевим громадам,

незалежність культурних інституцій [39; 41; 130]. Публічно-приватне партнерство (ППП) - фінансування проєктів [1; 2; 76], співпраця між державою, бізнесом та громадським сектором. Орієнтація на споживача - це врахування потреб громадян, розвиток цифрових платформ для культури. Інноваційне управління - це модернізація установ у галузі культури, нові формати послуг у галузі культури. Ці механізми працюють спільно, забезпечуючи ефективне управління культурною галуззю.

Рівень «Гравці управлінського процесу» - це державні установи (МКСК, місцеві управління культури), які забезпечують політику та регулювання. Це громадські організації (фонди, асоціації, активісти), які ініціюють та реалізують проєкти у галузі культури [1; 2; 76]. Та приватний сектор (меценати, інвестори, підприємці), де підтримують комерційні культурні ініціативи. Взаємозв'язок означає, що всі три групи взаємодіють у формуванні культурної політики та управління культурною галуззю.

Зрештою, рівень «Сектори культурної діяльності» - це публічно-правовий сектор (державні музеї, театри, бібліотеки) → фінансується з бюджету. Неприбутковий сектор (громадські ініціативи, волонтерські проєкти) - це змішане фінансування. Прибутковий сектор (видавництва, кіноіндустрія, мистецькі агенції) - це комерційне фінансування. Взаємозв'язок забезпечується у тому, що різні сектори культури співпрацюють, створюючи стійку культурну екосистему.

Ключові цінності НПУ відображають його прагнення до підвищення ефективності, прозорості та відповідальності державних установ [1; 2; 76]. Прозорість передбачає відкритість та доступність інформації про діяльність державних органів для громадян. Це сприяє підвищенню довіри до державних установ та забезпечує можливість громадського контролю. Підзвітність означає, що державні органи повинні звітувати перед громадянами за свої дії та рішення. Це включає регулярні звіти, оцінку результатів та відповідальність за досягнення поставлених цілей.

Орієнтація на результат підкреслює важливість досягнення конкретних результатів та ефективності у діяльності державних установ. Впроваджуються системи оцінки результативності та управління за результатами.

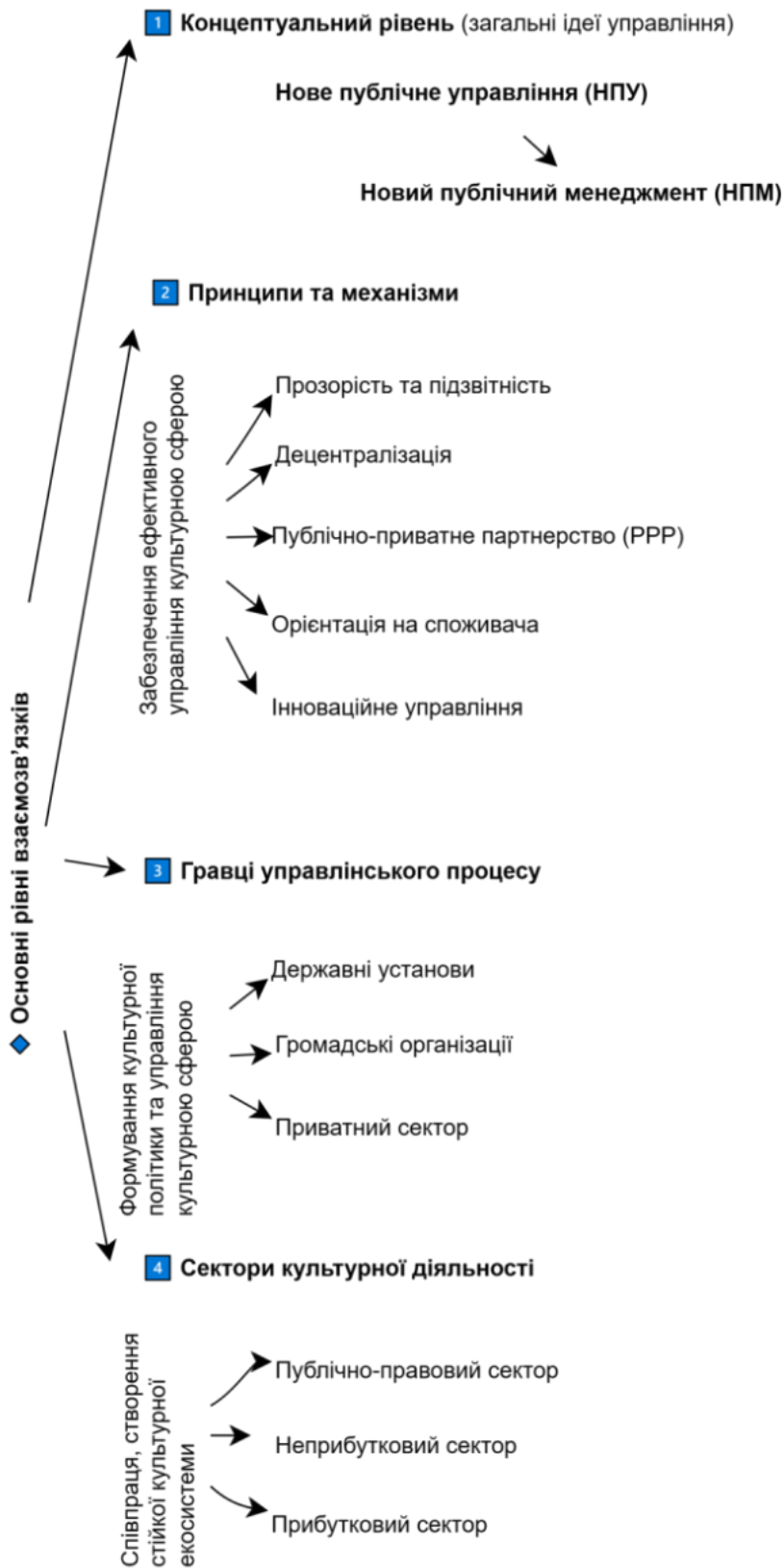


Рис. 1. Схема взаємозв'язків у новому публічному управлінні у галузі культури
 Джерело: авторська розробка

Орієнтація на споживача передбачає врахування потреб та очікувань громадян при розробці та реалізації політик та програм. Це дозволяє підвищити якість та доступність державних послуг. Інноваційність включає впровадження нових технологій та методів управління для підвищення ефективності та результативності [49; 98]. Це сприяє адаптації до змін та розвитку нових підходів у державному управлінні. Соціальна справедливість передбачає забезпечення рівного доступу до державних послуг для всіх верств населення, включаючи вразливі групи. Це сприяє соціальній інтеграції та інклюзії. Етичність означає дотримання високих моральних та етичних стандартів у діяльності державних органів. Це включає чесність, справедливість та відповідальність перед громадянами. Стійкий розвиток передбачає забезпечення довгострокової стійкості державних установ через ефективне використання ресурсів [1; 2; 76], збереження навколишнього середовища та підтримку екологічної рівноваги. Залучення громадян до процесу прийняття рішень сприяє підвищенню їхньої участі у державному управлінні та забезпечує врахування їхніх потреб та очікувань. Ці цінності є основою нового публічного управління та сприяють створенню більш ефективного, прозорого та відповідального державного управління.

Усі ці особливості виразно контрастують із новим публічним управлінням, що набуває актуальності як відповідь на сучасні суспільні виклики та потреби, пропонуючи гнучкі, прозорі, інклюзивні та результативні моделі врядування у галузі культури.

Культура має багатовимірну природу, як об'єкт публічного управління. Нами описано змістовні засади нового публічного управління (НПУ) і нового публічного менеджменту (НПМ) у цій галузі. Встановлено, що культура, як комплекс духовних, соціальних, матеріальних і символічних ресурсів, виконує системоутворюючу функцію у формуванні громадянського суспільства та забезпеченні його сталого розвитку.

Аналіз сучасних концепцій управління показав, що традиційна бюрократична модель значною мірою поступається новим підходам, які акцентують увагу на

результативності, прозорості, інноваційності та інклюзивності. НПУ як цілісна управлінська парадигма передбачає активну участь громадян, децентралізацію, партнерство держави з громадянським суспільством і бізнесом, підтримку сталого розвитку [39; 41; 130].

З'ясовано, що галузь культури функціонує у межах трисекторальної моделі, що об'єднує державні, приватні та громадські ініціативи. Така модель дає змогу впроваджувати гнучкі механізми публічного управління, адаптовані до соціокультурних потреб різних регіонів. Це сукупність інституцій, процесів та ресурсів, які забезпечують збереження, розвиток і популяризацію культурної спадщини, мистецтва, освіти та креативних індустрій.

Сучасна парадигма публічного управління в галузі культури базується на цінностях демократії, участі, прозорості та стійкого розвитку, і потребує подальшого вдосконалення механізмів реалізації державної культурної політики з урахуванням суспільних викликів і потреб громади.

Таким чином, взаємодія НПУ та культури має розглядатися як динамічний процес формування нових ціннісно-орієнтованих, відкритих і результативних форм врядування, що здатні забезпечити інклюзивний та сталий культурний розвиток в умовах демократичного суспільства [49; 98; 103]. Ефективне впровадження НПУ в культурній політиці вимагає не лише адаптації управлінських інструментів [1; 2; 76], а й трансформації самої управлінської культури, посилення ролі громадянського суспільства, реформування організаційно-правових структур і розвитку міжсекторальної взаємодії [7; 37; 40].

1.3. Державна політика у галузі культури як механізм нового публічного управління

У сучасних умовах трансформації публічного управління державна політика у галузі культури постає не лише як сукупність нормативних актів чи декларативних намірів, а як активний механізм реалізації принципів нового публічного управління (НПУ). Вона є інструментом, що дозволяє узгоджувати інтереси різних суб'єктів –

держави, громадянського суспільства та приватного сектору – задля досягнення стратегічних цілей культурного розвитку [12; 53; 91].

Політика в галузі культури нині виходить за межі традиційного бюрократичного підходу та все більше набуває рис інклюзивності, прозорості, орієнтації на результат, децентралізації й партнерства [39; 41; 130]. Вона має не лише формувати умови для збереження й розвитку культурної спадщини [17; 23; 96], а й реагувати на динамічні виклики сучасності, стимулювати інноваційність, розвивати креативні індустрії, сприяти культурному підприємництву та розширювати доступ до культурних благ.

Наш аналітичний огляд визначень державної політики та державної політики у галузі культури свідчить, що у сучасній науковій та нормативно-правовій літературі державна культурна політика розглядається як багатовимірне явище, що поєднує в собі концептуальні засади, інституційну інфраструктуру, механізми впливу, а також системи цінностей і стратегічних пріоритетів [12; 53; 91]. Її розуміння трансформується відповідно до змін у сфері публічного управління, соціально-економічного середовища та ідеологічних орієнтирів суспільства.

Визначення державної політики в галузі культури набуває різних формулювань, які відображають як нормативно-правову, так і прикладну площину. Згідно із Законом України «Про культуру», державна політика у галузі культури трактується як нормативно-правова, регуляторна та публічна діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування, що спрямована на забезпечення культурних потреб населення відповідно до пріоритетів суспільного розвитку [139].

Культурна політика як об'єкт державного управління має різноманітні трактування в науковій думці. Наприклад, Гриценко визначає її як сукупність операційних принципів, фінансових та адміністративних видів діяльності і процедур, які забезпечують основу дій держави в галузі культури [51, с. 55]. С. Чукут підкреслює соціокультурну функцію політики, розглядаючи її як інструмент збереження культурної самобутності та підтримки творчої активності [55].

У концепції В. Малімона, Дрожжинної культурна політика є формою комунікації між державою, суспільством і культурою, що реалізується через

визначення концептуальних засад, цілей та програм розвитку [63-65]. Водночас, Філіна акцентує на широті сфер охоплення культурної політики, включаючи підтримку історико-культурної спадщини [17; 23; 96], культурної освіти, дозвілля, медіа та творчих інституцій [182, с. 444].

Міжнародні інституції, зокрема ЮНЕСКО, надають культурній політиці глобального виміру. Вона визначається як діяльність, спрямована на досягнення визначених культурних цілей через оптимальне використання усіх фізичних і духовних ресурсів суспільства [57, с. 108]. У Декларації Мехіко культурна політика постає як чинник соціальної інтеграції, збереження культурного розмаїття та формування культурної демократії [57, с. 110-111].

Культурна політика як механізм нового публічного управління (НПУ) розглядається як інструмент координації дій між державними органами, громадянським суспільством і приватним сектором. Вона трансформується з ієрархічної системи в мережеву модель врядування, де ключовими стають принципи прозорості, відкритості, підзвітності, децентралізації [39; 41; 130] та інклюзивності [42, с. 27].

На думку О. Задихайло, державна політика в галузі культури — це концептуально оформлена система принципів, стратегій та практичних заходів, що забезпечує регулювання суспільних відносин у цій галузі [73]. Бакальчук, у свою чергу, акцентує на нормативній складовій політики, визначаючи її як сукупність норм і принципів державної діяльності у галузі збереження, поширення та розвитку культури [13].

Державна культурна політика, як зазначає М. Шевченко, А. Сушко є не лише сукупністю управлінських дій, а й засобом формування культурного середовища, що відповідає викликам часу, сприяє єдності суспільства і забезпечує його сталий розвиток [190, с. 219; 173, с. 14].

Таким чином, державна політика у галузі культури набуває ознак системного управлінського інструменту, що забезпечує перехід від ієрархічного адміністрування до мережевого врядування, орієнтованого на сталий розвиток, суспільну участь та культурну ціннісність. У цьому контексті вона виконує ключову функцію – бути

засобом перетворення культури на стратегічний ресурс демократичного суспільства [12; 53; 91].

Відповідно до підходів нового публічного управління, державна політика у галузі культури повинна формуватися не лише «згори вниз», а й у форматі партисипативного управління, коли до процесів планування, реалізації та моніторингу культурної політики активно залучаються представники громадськості, культурних спільнот, незалежні інституції, приватні ініціативи. Це означає перегляд управлінських парадигм, що передбачає не стільки контроль, скільки координацію, не стільки директивність, скільки партнерство.

Таблиця 1.8.

Особливості взаємовідносин держави та культури

Автор / Джерело	Зміст визначення	Особливості взаємовідносин держави та культури
Закон України «Про культуру»	Нормативно-правова, регуляторна, публічна діяльність органів влади щодо культурних потреб населення.	Законодавча, економічна, адміністративна й фінансова підтримка культури.
О. Гриценко	Система операційних принципів, дій і процедур для досягнення культурних цілей.	Законодавчі методи, фінансування, адміністративне управління інфраструктурою.
С. Чукут	Культурна політика як виховання громадян, збереження норм, підтримка творчості.	Підтримка самобутності, цінностей, творчості.

В. Малімон	Комунікація між державою, суспільством і культурою для формування програм і пріоритетів.	Розподіл ресурсів, визначення стратегій.
Т. Філіна	Сукупність практик і дій щодо підтримки і розвитку культури.	Розвиток закладів культури, підтримка творчості, культурне різноманіття.
В. Карлова	Забезпечення ролі культури у розвитку людини, гідності народу, збереження ідентичності.	Правове, економічне, організаційне забезпечення культурного простору.
О. Задихайло	Система принципів і дій для регулювання галузі культури.	Цілеспрямоване регулювання, охорона спадщини, фінансування.
В. Бакальчук	Сукупність норм і принципів, а також діяльність держави у галузі культури.	Ідеологічна типологія моделей, концепція партнерства, взаємодія з суспільством.
Л. Саракун	Збереження гуманістичного напрямку, національної ідентичності, духовного прогресу.	Інституціональні механізми, прозорість, публічність, підтримка самобутності.
В. Дерєга	Заходи щодо міжнародного, регіонального, локального розвитку культури.	Інфраструктура, фінансування, міждержавна співпраця, підтримка інтелігенції.
Blumenreich, Ulrike	Культурна політика як концептуальне управління в умовах децентралізації	Cultural Governance, акцент на відкритість, активізацію участі громадян

Голдбард і Адамс	Американські моделі культурної політики	Розвиток культури через інструменти партнерства та планування
Клер Мак-Кафі та Гаррі Х. Шартран	Ролі держави у культурній політиці: Помічник, Патрон, Архітектор, Інженер	Від підтримки розмаїття до ідеологічного контролю
Сушко А.	Історична змінність культурної політики, залежність від соціокультурного контексту	Врахування історичних, етнокультурних, регіональних чинників
ЮНЕСКО (Декларація Мехіко)	Принципи культурної політики: єдність і різноманіття, демократія, культурний вимір розвитку, міжнародна співпраця	Культура як загальносвітове надбання, підтримка культурної спадщини і рівності
Грушина А.	Модель управління культурою на основі державної культурної політики	Поєднання патерналізму і підприємництва, модернізація інфраструктури
Шевченко М.	Публічна культурна політика як відповідь на виклики сучасності	Створення нової культурної парадигми, орієнтація на демократичні принципи
Живоглядова Д.	Потреба у стратегії, координації і потужній інституційній базі	Держава — учасник і модератор процесу; взаємодія з громадським сектором і міжнародними експертами

Джерело: сформовано автором на основі [12; 13; 17; 23; 39-41; 53; 55; 57; 63-65; 91; 96; 130; 139; 173; 182; 190]

У цьому контексті моделі нового публічного управління у галузі культури включають різні підходи та методи, спрямовані на оптимізацію управлінських процесів, залучення додаткових ресурсів та інновацій, а також забезпечення прозорості, підзвітності та відкритості галузі культури. Серед таких моделей — децентралізоване управління, публічно-приватне партнерство, цифрове врядування, громадський контроль, інституційна автономія, стратегічне планування, культурні індикатори ефективності, механізми грантової підтримки тощо [12; 53; 91].

Ці моделі враховують специфіку галузі культури як чутливої до цінностей, соціальної справедливості та ідентичності, а тому сприяють створенню умов для сталого розвитку культури на національному, регіональному та місцевому рівнях. Упровадження цих моделей дає змогу забезпечити відкритість культурної політики до зворотного зв'язку, підвищити якість послуг у галузі культури, модернізувати інституційну інфраструктуру та ефективно управляти культурними ресурсами в умовах складного та динамічного соціального середовища [1; 2; 76].

Розглянемо концептуальні засади державної політики у галузі культури. Таким чином, ми систематизуємо основні теоретичні підходи до культурної політики у форматі нового публічного управління [8; 85; 117].

Культурна політика розглядається як система нормативно-правової, організаційної та фінансової діяльності держави, спрямованої на задоволення культурних потреб суспільства; засіб досягнення сталого розвитку; інструмент формування соціальної ідентичності; простір для взаємодії держави, громадськості та бізнесу.

Згідно із Законом України «Про культуру» [139], державна культурна політика — це нормативно-правова, регуляторна та публічна діяльність органів державної влади і місцевого самоврядування, спрямована на забезпечення культурних потреб населення згідно з пріоритетами суспільного розвитку.

Рекомендації ЮНЕСКО наполягають на тому, що культурна політика повинна бути інклюзивною; враховувати багатосуб'єктність; реагувати на глобальні виклики (міграція, диджиталізація, культурна глобалізація)[42; 74; 132]; забезпечувати право на доступ до культури.

Міжнародна практика підкреслює важливість партнерств (публічно-приватних і міжсекторальних), стратегічного планування [12; 53; 91], створення умов для культурного підприємництва, децентралізації управління культурною галуззю [39; 41; 130].

Розглянемо суб'єкти і принципи державної культурної політики. Суб'єкти реалізації культурної політики - це держава (центральні та місцеві органи влади); громадянське суспільство (громадські організації, професійні спілки, активісти); міжнародні організації (ЮНЕСКО, ЄС, ООН тощо); бізнес (меценати, культурні фонди, медіа-компанії, креативні індустрії).

Принципами державної культурної політики є демократичність — участь усіх суб'єктів у формуванні політики; відкритість — доступність інформації про рішення та ресурси; прозорість — зрозумілість механізмів ухвалення рішень;

Толерантність — повага до культурного розмаїття; де ідеологізованість — незалежність культури від політичних маніпуляцій; комплексність — врахування впливу політики на всі культурні процеси; інноваційність — підтримка сучасних форм мистецтва й комунікації.

Визначення цілей та пріоритетів державної політики у галузі культури - це збереження та розвиток культурної спадщини [17; 23; 96]; підтримка національної ідентичності; розвиток креативних індустрій; забезпечення культурної участі всіх верств населення; міжнародна культурна співпраця; освітні програми в галузі культури.

Розглянемо моделі культурної політики.

Міжнародні моделі.

Модель "Помічника" (США): держава створює умови для діяльності культури, але не втручається у зміст. Основна роль — у приватних інституціях.

Модель "Патрона" (Велика Британія): держава підтримує культуру через незалежні ради, зберігаючи обмежений вплив на зміст.

Модель "Архітектора" (Франція): активна роль держави у формуванні культурної політики, централізоване управління.

Модель "Інженера" (СРСР, тоталітарні системи): повна монополія держави на культуру як ідеологічний інструмент.

Моделі за ідеологічними доктринами:

Протекціонізм: централізоване управління, підтримка «легітимної культури» (СРСР, КНР).

Ринкова модель: культура як товар, основа — комерціалізація (США).

Модель партнерства: держава — один із учасників, акцент на відкритість, багатосуб'єктність (країни ЄС).

Виконаємо порівняльний аналіз моделей.

ЄС: баланс між централізованими та децентралізованими підходами, стратегія «культура для всіх», підтримка креативних індустрій.

Україна: декларативне визнання європейських принципів, поступова інтеграція до моделі партнерства.

Перейдемо до механізмів реалізації державної культурної політики.

1. Правові механізми:

✓ *Закони (наприклад, «Про культуру» [139], «Про охорону культурної спадщини»);*

✓ *Підзаконні акти, регламенти, стандарти;*

✓ *Механізми захисту авторського права;*

✓ *Правові гарантії свободи творчості.*

2. Фінансово-економічні механізми:

✓ *Державне фінансування через бюджети;*

✓ *Гранти, субсидії, стипендії;*

✓ *Податкові пільги для меценатів і митецьких організацій;*

✓ *Механізми державно-приватного партнерства.*

3. Інституційні механізми:

✓ *Міністерство культури та стратегічної комунікації України;*

✓ *Державні та комунальні культурні інституції;*

✓ *Агенції, центри культурного розвитку;*

✓ *Незалежні фонди.*

4. Адміністративно-організаційні механізми [12; 53; 91]:

- ✓ *Планування (державні цільові програми);*
- ✓ *Стратегічне управління (дорожні карти, KPI, індикатори ефективності);*
- ✓ *Моніторинг і оцінка політики;*
- ✓ *Децентралізація (передача повноважень громадам)[39; 41; 130].*

5. Інформаційні та комунікаційні механізми [10; 11; 88]:

- ✓ *Популяризація культури через ЗМІ;*
- ✓ *Освітні та просвітницькі кампанії;*
- ✓ *Культурна дипломатія;*
- ✓ *Цифрові платформи (електронні ресурси, портали, бази даних).*

Здійснений нами аналітичний огляд моделей взаємовідносин держави та галузі культури в контексті нового публічного управління. Засвідчує, що у сучасних умовах глобальних трансформацій культурна політика перестає бути інструментом виключно адміністративного контролю з боку держави. Натомість вона перетворюється на стратегічний інструмент розвитку [12; 53; 91], що ґрунтується на принципах нового публічного управління (НПУ) — партисипації, відкритості, децентралізації, ефективності та результативності. У цьому контексті розглядаються моделі взаємодії держави з культурною галуззю, що мають свої варіативні прояви залежно від ідеологічних, економічних та інституційних засад [39; 41; 130].

Утверджується парадигма нового публічного управління в культурній політиці. Новітні моделі управління культурною галуззю орієнтовані на мережеву взаємодію суб'єктів — держави, громадянського суспільства, приватного сектору та міжнародних партнерів. Це означає відмову від виключно вертикального способу прийняття рішень на користь горизонтальних форм співпраці, що забезпечують гнучкість, зворотній зв'язок та підвищену ефективність політик.

Серед механізмів реалізації таких підходів виокремлюються:

- ✓ *децентралізоване управління (передача повноважень на місцевий рівень),*
- ✓ *публічно-приватне партнерство (кооперація між державою та бізнесом),*

- ✓ *грантова підтримка,*
- ✓ *цифрове врядування,*
- ✓ *інституційна автономія установ у галузі культури,*
- ✓ *використання культурних індикаторів ефективності [1; 2; 76].*

Підсумуємо тим, що наведемо узагальнено типологію моделей державного впливу на культуру. Значна частина аналітичної думки фокусується на тому, яку роль виконує держава у відносинах із культурною галуззю. У світовій практиці виокремлюють декілька базових моделей.

"Помічник" (англосаксонська модель) – держава створює сприятливі умови (законодавчі, податкові, організаційні) для розвитку культури, але без прямого втручання у її зміст. Типовий приклад – США.

"Патрон" – підтримка здійснюється через незалежні інституції та фонди, що розподіляють державні ресурси. Держава не контролює зміст, але забезпечує професійні стандарти (Велика Британія).

"Архітектор" – держава інтегрує культуру в політику добробуту, забезпечуючи довготривале фінансування, формує державну культурну ідентичність (Франція).

"Інженер" – директивна модель, у якій держава активно контролює культурну діяльність і використовує культуру як інструмент ідеологічного впливу. Такий підхід характерний для авторитарних режимів (СРСР, Північна Корея).

Моделі за ідеологічними доктринами (за Бакальчуком) це протекціонізм — культура під повним контролем держави, регулюється з позицій "легітимної" культури; ринкова модель — культура інтегрована в ринок, відбувається комерціалізація, що може загрожувати втраті автентичності [13]. Концепція партнерства — означає, що держава координує, але не домінує. Гарантується багатосуб'єктність і відкритість до участі суспільств.

У країнах Європейського Союзу застосовується комбінований підхід до управління культурною галуззю, де культура не лише визнається важливим інструментом збереження національної єдності та культурної ідентичності, але й виступає основою для сталого соціально-економічного розвитку. Такий підхід ґрунтується на розумінні культури як важливого чинника, що не тільки формує

громадську свідомість, але й має суттєвий вплив на розвиток економіки, туристичної сфери та соціальної інтеграції. Культура в даному контексті виступає як стратегічний ресурс, який активно впливає на зміцнення соціальної тканини суспільства та розвитку регіональних і національних ідентичностей в умовах глобалізації та інтеграції.

Британська модель, яка часто рекомендується як зразок для України, є специфічним прикладом такого комбінованого підходу, і містить кілька ключових аспектів, що мають вирішальне значення для ефективного функціонування культурної політики в умовах сучасних викликів. По-перше, автономія інституцій є основним елементом цієї моделі, оскільки надає культурним організаціям незалежність від прямого державного контролю та забезпечує свободу творчості. Така автономія дозволяє культурним інститутам адаптувати свою діяльність до швидко змінюваних умов, зберігаючи при цьому високу ступінь інноваційності і відповідність культурним потребам суспільства.

По-друге, конкурсне фінансування, яке є однією з ключових характеристик британської моделі, дозволяє сприяти більш рівномірному і справедливому розподілу державних ресурсів серед культурних інституцій. Такий підхід також забезпечує високий рівень конкуренції, стимулюючи інститути до підвищення якості своїх проєктів, розробки нових ідей та інновацій у культурному контексті. Крім того, конкурсне фінансування сприяє залученню додаткових приватних і міжнародних інвестицій, оскільки частина проєктів отримує підтримку на конкурсній основі, що гарантує прозорість у прийнятті рішень.

Нарешті, прозорість і відкритість механізмів підтримки є важливими складовими цієї моделі. Важливою умовою ефективного управління культурною галуззю є забезпечення відкритості механізмів фінансування та прийняття рішень, що дозволяє уникнути корупційних схем і сприяє довірі з боку громадськості до державних культурних ініціатив. Прозорість забезпечується через публікацію інформації про надані гранти, програми та результати їх реалізації, що дозволяє громадянам і культурним організаціям слідкувати за ефективністю використання публічних коштів.

Таким чином, британська модель культурної політики, яка ґрунтується на принципах автономії культурних інституцій, конкурсного фінансування та прозорості, створює сприятливі умови для розвитку культурного сектору, одночасно забезпечуючи ефективне управління та підтримку інновацій. Для України ця модель може бути корисною в контексті реформування культурної політики, адже вона дозволяє більш ефективно використовувати наявні ресурси та стимулювати розвиток культурної інфраструктури на всіх рівнях.

Європейська Комісія у 2018 році ухвалила "Новий європейський порядок денний для культури", де культура розглядається як чинник соціальної згуртованості, інноваційності та міжнародної співпраці.

Для України, яка перебуває в процесі соціально-економічних та політичних трансформацій, особливо важливими є певні напрямки розвитку культурної політики, які сприятимуть зміцненню її культурної галузі в умовах глобалізації та внутрішніх викликів. Кожен з цих напрямків має стратегічне значення для формування модернізованої та інклюзивної культурної політики, здатної відповідати сучасним вимогам і потребам суспільства.

Демократизація культурного управління полягає в активному залученні громадян до процесу ухвалення рішень та формування культурної політики. У цьому контексті важливим є розвиток інструментів громадської участі, таких як громадські слухання, опитування, форуми, а також утворення механізмів зворотного зв'язку між державними органами та громадянами. Це дозволяє створити відкриту систему управління, де кожен громадянин може впливати на культурні ініціативи і бути активним учасником культурного процесу, що в свою чергу сприяє підвищенню легітимності державної культурної політики. Залучення громадянського суспільства також стимулює розвиток громадських ініціатив і сприяє більшій підзвітності органів влади. Такий підхід дозволяє створити платформу для ефективної взаємодії між державою, суспільством та культурними інституціями, забезпечуючи прозорість та демократичність у прийнятті рішень.

Принцип доступності культури для всіх верств населення є важливим елементом розвитку культурної політики в Україні. Культура повинна стати

доступною для всіх, незалежно від соціального, економічного чи географічного статусу, забезпечуючи рівні можливості для культурного розвитку та участі у культурних процесах. Це включає в себе доступ до послуг у галузі культури для людей з обмеженими можливостями, а також для тих, хто проживає в сільських або віддалених регіонах, де культурна інфраструктура може бути недостатньо розвинена. Важливим аспектом є також інклюзивність в культурному контексті, яка передбачає залучення різноманітних соціальних груп, зокрема меншин, до культурного життя. Це створює умови для культурної рівності, формує культуру поваги до різноманіття і сприяє соціальній інтеграції.

Враховуючи сучасні тенденції глобалізації та цифровізації, розвиток креативних індустрій є важливим напрямком для забезпечення сталого економічного та соціального розвитку країни. Креативні індустрії, до яких відносяться різноманітні форми мистецтва, дизайну, медіа, архітектури, музики та інші інноваційні сфери, стають важливими драйверами економіки та соціального прогресу. Підтримка креативних індустрій через створення сприятливого законодавчого середовища, розвиток інфраструктури для творчих підприємств, а також через фінансування та навчальні програми допомагає створювати нові робочі місця та підвищувати конкурентоспроможність національної економіки на глобальному рівні. Створення культурних кластерів і креативних хабів дозволить реалізувати інноваційні проекти, що взаємодіють з іншими секторами економіки і сприяють розвитку національної культури та мистецтва.

Державна політика у галузі культури в Україні це офіційна політика держави, яка визначає пріоритети, механізми фінансування та регулювання культурної галузі. Вона включає законодавчі ініціативи, бюджетні програми, міжнародне співробітництво у галузі культури.

Інтеграція України у світовий культурний простір є важливим аспектом розвитку національної культурної політики, що передбачає активну участь у міжнародних культурних обмінах, фестивалях, виставках, конференціях та інших заходах. Це дає можливість не тільки представити національну культуру на міжнародній арені, але й отримати нові знання та досвід від міжнародної культурної

спільноти. Інтеграція в глобальний культурний контекст також включає участь у міжнародних культурних організаціях, таких як ЮНЕСКО, де Україна може бути учасником важливих ініціатив щодо збереження культурної спадщини та розвитку культурних індустрій. Крім того, міжнародна співпраця дозволяє адаптувати найкращі світові практики в українську культурну політику, що підвищить її ефективність і конкурентоспроможність.

Збереження культурної спадщини є важливим напрямком, оскільки національна ідентичність, історична пам'ять та культурні традиції складають основу культурної самобутності країни. В Україні це питання має особливу значущість через багатство історичної спадщини, численні культурні пам'ятки, що є частиною світової культурної спадщини, а також через сучасні виклики, такі як війна та інші загрози, які можуть поставити під сумнів збереження цих цінностей. Так, Т. Василевська та Т. Бевз глибоко розкривають процеси конструювання політики національної пам'яті як важливої складової культурної політики, що тісно переплітається з питаннями публічного управління у сфері культури [33]. Їхні результати допомагають зрозуміти, як державні і суспільні інституції формують та контролюють культурні наративи, використовуючи політику пам'яті як інструмент управління культурними процесами. Зокрема, автори підкреслюють, що конструювання політики національної пам'яті — це не лише репрезентація історичних фактів, а й складний соціально-політичний процес, що включає конкуренцію за визначення легітимного культурного дискурсу [33]. Це віддзеркалюється у викликах, з якими стикається нове публічне управління у сфері культури, зокрема в забезпеченні інклюзивності, прозорості та збалансованого представлення різних культурних та історичних версій. Вони продемонстрували, як механізми публічного управління мають враховувати множинність культурних смислів і прагнути до формування політики, що не лише підтримує культурну ідентичність, а й сприяє діалогу між різними соціальними групами. У цьому зв'язку, погоджуємося з авторами, що акцентується на необхідності адаптації управлінських підходів у культурі, щоб ефективно реагувати на виклики, пов'язані з політикою пам'яті, що особливо актуально в умовах сучасних соціальних трансформацій та конфліктів в Україні [33]. Забезпечення належного збереження та охорони

культурних пам'яток, розвиток музеїв, архівів та бібліотек, а також підтримка традиційного мистецтва й ремесел є важливими складовими культурної політики. Це також включає в себе розробку стратегій для збереження культурної спадщини в умовах воєнного часу, адже втрата частини культурної спадщини може стати катастрофічною для національної ідентичності.

Отже, ці напрямки розвитку культурної політики в Україні мають стратегічне значення для її соціально-економічного і культурного розвитку. Вони сприяють створенню відкритої та інклюзивної культурної політики, яка здатна відповісти на виклики сучасності, підтримувати національну ідентичність, а також забезпечити культурну рівність і доступність для всіх громадян [17; 23; 96].

Україна потребує зміцнення інституційної спроможності, створення довгострокових стратегій, удосконалення нормативної бази, а також модернізації фінансування, включаючи податкові стимули для меценатства й партнерства.

Управління культурною галуззю в умовах нового публічного управління вимагає переосмислення традиційних моделей та впровадження інноваційних практик. Ефективна державна політика в галузі культури сьогодні — це баланс між протекціонізмом і ринком, між централізованістю та участю громадськості, між національними пріоритетами та глобальними тенденціями.

Вибір конкретної моделі має базуватись на історичних традиціях, соціально-культурних реаліях, економічній спроможності, запитах громадянського суспільства [17; 23; 96].

Таким чином, майбутнє культурної політики в Україні залежить від спроможності держави забезпечити стратегію розвитку культури, яка буде ефективною, інклюзивною та сталовою в умовах мінливої сучасності.

Сучасні виклики та перспективи реалізації культурної політики в Україні. Україна, перебуваючи в умовах трансформації державного управління, соціально-політичних викликів і війни, стикається з численними проблемами реалізації культурної політики. Серед головних викликів такі, як недостатнє фінансування культури на державному і місцевому рівнях; нерівний доступ до послуг у галузі культури у містах і селах, у центрах і периферії; брак ефективною координації між

органами влади, громадськими ініціативами та культурними інституціями; виклики цифровізації, які потребують модернізації інфраструктури і компетенцій [10; 11; 88]; загрози ідеологічного використання культури, особливо в умовах інформаційної війни.

У цьому зв'язку зазначимо про перспективні напрями розвитку культурної політики України, які будуть розглянуті та описані в наступних розділах тексту. Зокрема, створення єдиної довгострокової культурної стратегії з урахуванням цілей сталого розвитку; запровадження індикаторів ефективності в оцінюванні роботи культурних інституцій; розвиток інституційної спроможності місцевих громад у галузі культури; стимулювання культурного підприємництва та залучення інвестицій у проєкти у галузі культури [1; 2; 76]; розширення міжнародної культурної співпраці, культурної дипломатії; формування відкритої цифрової екосистеми культури; підтримка української культурної ідентичності у протистоянні з культурною експансією Російської Федерації.

Отже, державна політика у галузі культури в умовах нового публічного управління — це не лише інструмент збереження культурної спадщини [17; 23; 96], але й чинник соціальної єдності, національної безпеки та інноваційного розвитку. Вона повинна відповідати ключовим викликам сучасності, бути інклюзивною, відкритою, ефективною та орієнтованою на партнерство.

Інтеграція принципів нового публічного управління у галузь культури дозволяє перейти від директивної моделі до партнерської, де держава, суспільство, бізнес і міжнародні партнери є рівноправними учасниками культурного процесу. Такий підхід відкриває нові можливості для стратегічного розвитку, зростання культурного потенціалу та формування культурної політики, що відповідає цінностям демократичного суспільства [12; 53; 91].

Проведений аналіз наукових підходів і офіційних документів дозволяє стверджувати, що державна політика у галузі культури є багатограним і динамічним явищем, яке охоплює правові, організаційні, управлінські, економічні та ідеологічні аспекти. У сучасних умовах вона розглядається не лише як система законодавчих та адміністративних інструментів, а як стратегічний засіб формування культурного

середовища, орієнтованого на демократичний розвиток, громадську участь і забезпечення культурної ідентичності [12; 53; 91].

Одним з ключових трендів є перехід від традиційного ієрархічного адміністрування до моделей нового публічного управління, які базуються на принципах відкритості, прозорості, децентралізації [39; 41; 130], інклюзії та партисипативного управління. Культурна політика все більше набуває ознак мережевого врядування, в межах якого держава виступає не як єдиний регулятор, а як партнер, координатор та фасилітатор у взаємодії з громадянським суспільством, бізнесом, міжнародними інституціями та незалежними культурними спільнотами.

У визначеннях державної культурної політики, запропонованих різними авторами, простежуються спільні риси: її спрямованість на збереження культурної спадщини [17; 23; 96], розвиток креативних індустрій, підтримку культурної самобутності та забезпечення широкого доступу громадян до культурних благ. Водночас кожен дослідник акцентує на специфічних моментах: одні підкреслюють нормативно-правову складову, інші – стратегічну та управлінську функцію, ще інші – соціально-гуманітарне чи ідеологічне значення культури в державотворчих процесах.

Особливої уваги заслуговує типологія ролей держави у галузі культури, запропонована західними дослідниками (Шартран, Мак-Кафі), де розглядаються моделі «помічника», «патрона», «архітектора» і «інженера», що відображають різний ступінь втручання держави у культурну галузь. Українські дослідники, у свою чергу, орієнтуються на європейські підходи та водночас адаптують їх до національного контексту, враховуючи історичні, соціальні та політичні реалії.

Отже, сучасна державна політика в галузі культури повинна відповідати принципам ефективності, демократичності, системності, інноваційності та культурної різноманітності. Вона має забезпечувати не лише збереження національної ідентичності, а й стійкий розвиток культури як ресурсу консолідації суспільства, соціального добробуту та міжнародної взаємодії. Такий підхід дозволяє державній політиці у галузі культури відігравати важливу роль у формуванні гуманітарної безпеки, культурної дипломатії та національного розвитку.

Висновки до Розділу 1

На основі всебічного аналізу теоретичних підходів [8; 85; 117], наукових досліджень, концепцій, моделей і практик впровадження нового публічного управління (НПУ) у галузі культури, можна сформулювати такі підсумкові висновки:

Концепція нового публічного управління у галузі культури постає як відповідь на неефективність традиційної бюрократичної моделі. Вона ґрунтується на таких ключових принципах, як результативність, прозорість, підзвітність, орієнтація на потреби громадян, децентралізація, партнерство між державою, громадянським суспільством та бізнесом, інклюзивність і сталий розвиток [39; 41; 130].

Західна (англомовна) наукова традиція репрезентує глибоке теоретичне опрацювання концепцій НПУ у галузі культури [8; 85; 117]. Тут акцент зроблено на міждисциплінарності, інтеграції публічного менеджменту, культурної політики, економіки, соціології та міжнародних відносин. Праці таких дослідників, як Е. Остром, С. Осборн, Ф. Котлер, Р. Флорида, Дж. Най, та інші дозволяють вибудувати широку концептуальну платформу для впровадження НПУ в культурній політиці [196-208].

Українська наукова думка перебуває на етапі активного формування підходів до розуміння НПУ в галузі культури. Дослідження охоплюють як інституційний, так і політико-адміністративний вимір культурного управління. Вітчизняні автори (Гриценко [165; 166], Дрожжина [63-65], Карлова [82], Бакальчук [13], Ігнатченко [78]) акцентують увагу на важливості демократизації, партнерства, розвитку креативних індустрій та адаптації європейських управлінських стандартів.

Галузь культури розглядається як складна, багаторівнева система, яка функціонує у межах трисекторальної моделі: публічно-правової, приватно-неприбуткової та приватно-прибуткової. Така модель дозволяє забезпечити гнучкість управління, багатосуб'єктність і взаємодію між різними секторами культурної діяльності.

Державна політика у галузі культури в Україні це офіційна політика держави, яка визначає пріоритети, механізми фінансування та регулювання культурної галузі.

Вона включає законодавчі ініціативи, бюджетні програми, міжнародне співробітництво у галузі культури.

Державна культурна політика, як форма реалізації НПУ, все більше тяжіє до мережевого врядування. Це означає зменшення ієрархічного контролю та розвиток горизонтальних форм взаємодії між владою, громадськістю та бізнесом. При цьому відбувається поступовий перехід від ролі «інженера» (авторитарного контролера) до ролей «архітектора» і «партнера», які сприяють творчій автономії та стратегічному розвитку [12; 53; 91].

Порівняльний аналіз моделей впровадження НПУ в англomовному та українському контекстах засвідчив як спільність принципів, так і відмінності у рівні реалізації. Найбільшими бар'єрами для української системи залишаються нестача фінансування, фрагментарність нормативної бази, слабка інституційна спроможність на місцях та низький рівень участі громадськості у формуванні культурної політики.

Механізми публічного управління у галузі культури потребують модернізації з урахуванням викликів цифрової трансформації, урбанізації, регіональної нерівності, потреб у культурній інклюзії та посиленні гуманітарної безпеки. Серед ефективних інструментів — стратегічне планування [12; 53; 91], грантова підтримка, культурні індикатори результативності, публічно-приватне партнерство, інституційна автономія та цифрові сервіси.

Нові моделі культурної політики мають відображати ідеї відкритості, участі, партнерства, взаємодії національного й глобального, забезпечення прав на культурну ідентичність і доступ до культурних благ. В умовах трансформацій і викликів війни українська культурна політика повинна бути не лише інструментом розвитку, а й ресурсом суспільної стійкості, національної консолідації та міжнародної солідарності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД РЕФОРМУВАННЯ ГАЛУЗІ КУЛЬТУРИ В УКРАЇНІ ЗА ПРИНЦИПАМИ НОВОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. Інституційні та правові зміни у галузі культури в Україні

Інституційні зміни включають реформування державних органів, відповідальних за культуру, створення нових інституцій та впровадження сучасних методів управління [7; 37; 40]. Правові зміни охоплюють прийняття нових законів та нормативних актів, спрямованих на підтримку культурних ініціатив, захист культурної спадщини [17; 23; 96] та розвиток культурних індустрій.

Наш ретроспективний аналіз інституційних та правових змін у галузі культури в Україні дозволив сформулювати таблицю 2.9 основних подій.

Таблиця 2.9.

Інституційні та правові змін у культурній політиці України з 1991 до 2024 року

Рік	Подія
1991	Проголошення незалежності України. Початок формування національної культурної політики.
1994	Заснування Міністерства культури як окремого відомства.
2004	Помаранчева революція. Поштовх до демократичних культурних ініціатив.
2010	Адміністративна реформа: спроби централізації культурного управління.
2014	Революція Гідності. Початок децентралізації, посилення ролі громадських ініціатив, євроінтеграція.
2015	Закони про декомунізацію. Старт деколонізації в культурному просторі.
2016	Оновлена редакція Закону «Про культуру».
2017	Заснування Українського культурного фонду (УКФ).

2018	Створення Українського інституту книги та Українського інституту.
2019	Відкриття Академії культурного лідерства.
2020	COVID-19. Створення онлайн-платформи «Культура 365». Цифровізація галузі культури.
2021	Go_A на Євробаченні. Підвищення міжнародного культурного іміджу.
2022	Повномасштабне вторгнення РФ. Культурна мобілізація, захист культурної спадщини.
2023	Україна – почесна гостя Франкфуртського книжкового ярмарку. Культурна дипломатія.
2024	Спроби систематизації культурної політики. Актуалізація законодавства та стратегій.

Джерело: сформовано автором на основі [7; 17; 23; 37; 40; 96; 139]

Таблиця чітко показує, як змінювалася та еволюціонувала державна політика в галузі культури від пострадянської інерції — до активних реформ після 2014 року, від слабких структур — до створення потужних культурних інституцій [7; 37; 40]. Вона відображає причинно-наслідкові зв'язки та допомагає зрозуміти, чому і коли відбувалися важливі реформи. Після Революції Гідності — бум культурної активності та реформ, після початку російської агресії — посилення культурної ідентичності, після підписання Угоди з ЄС — адаптація до європейських норм. Отже, наша аналіз формує уявлення про динаміку. Можна побачити періоди застою і активності, зокрема, 1990–2013 — поодинокі ініціативи, малопомітні реформи, 2014–2024 — різкий стрибок: нові закони, фонди, цифровізація, деколонізація, що показує поступову євроінтеграцію, а з таблиці видно, як відбувається зближення з європейськими практиками, участь у програмах «Креативна Європа», прозорі грантові системи, розвиток культурної дипломатії.

Стан культурного сектору в Україні (1991–2024)

Рік	Державне фінансування	Кількість культурних ініціатив	Інституції	Міжнародна співпраця	Впровадження європейських стандартів
1991	Нестабільне, залишковий принцип	Поодинокі, здебільшого державні	Переважно радянські установи	Майже відсутня	Відсутнє
1996	Обмежене, утримання установ	Повільне зростання ініціатив	Спроби модернізації	Окремі проєкти з ЮНЕСКО	Декларативні спроби
2001	Низьке, часті скорочення	Зростання громадських ініціатив	Децентралізація	Перші кроки до співпраці з ЄС	Початок гармонізації
2006	Помірне фінансування	Активізація незалежного сектору	Нові формати	Співпраця з фондами	Підготовка до інтеграції
2011	Покращене, нові програми	Бум громадських проєктів	Нові програми і фонди	Активна участь у подіях	Адаптація практик
2016	Ріст після реформ 2014	Вибух культурної активності	Створено УКФ, Інститут книги	Початок участі в "Креативній Європі"	Прозорі гранти
2021	Пік фінансування УКФ	Висока активність, цифровізація	Розвинена система підтримки	Співпраця з ЄС, Британською Радою	Інституційна євроінтеграція

2024	Скориговане через війну	Часткова діджиталізація	Інституційна стійкість	Зміцнення культурної дипломатії	Стійкість, прозорість, інклюзія
------	-------------------------	-------------------------	------------------------	---------------------------------	---------------------------------

Джерело: сформовано автором на основі [1; 2; 7; 37; 39-41; 76; 130]

Наведена таблиця 2.10 щодо порівняння стану державної політики у галузі культури в Україні у динаміці дозволяє побачити, як змінювались ключові параметри культури в Україні протягом понад 30 років. Очевидна ідентифікація тенденцій: можна простежити, коли відбулися найвагоміші зміни (наприклад, після 2014 року).

Отже, галузі культури в Україні зазнала суттєвих змін після Революції гідності 2014 року, яка відкрила нові можливості для демократизації, децентралізації та модернізації культурного життя. З метою адаптації до європейських стандартів та викликів сучасності, уряд України започаткував ряд інституційних та правових реформ у галузі культури [1; 2; 7; 37; 40; 76], спрямованих на підвищення ефективності, прозорості, конкурентоспроможності та інноваційності культурних процесів та продуктів [1; 2; 76].

Революція Гідності та російська агресія справили глибокий вплив на культурну галузь України, надихнувши український народ на багато форм активності та творчості. Революція Гідності була не лише політичним рухом, а й культурним феноменом, який виражав цінності та прагнення українського суспільства. Майдан, головне місце протестів, став майданчиком для різноманітних мистецьких та громадських ініціатив, таких як концерти, перформанси, виставки, лекції, майстер-класи та дискусії. Протестувальники використовували музику, поезію, графіті, плакати, прапори та символи, щоб передати свої повідомлення та емоції. Революція Гідності також породила нових культурних героїв, таких як Небесна сотня, волонтери, журналісти та активісти, які надихнули на багато творів літератури, кіно, театру та образотворчого мистецтва (Harvard Ukrainian Studies1).

Революція Гідності та російська агресія також створили нові можливості та виклики для культурного сектору України. З одного боку, вони відкрили нові простори для діалогу, співпраці, інновацій та різноманітності, а також нові джерела

фінансування та підтримки з боку міжнародної спільноти. З іншого боку, вони також створили нові загрози та труднощі, такі як цензура, пропаганда, дезінформація та насильство, а також необхідність реформування та модернізації культурних інституцій та політики [1; 2; 7; 37; 40; 76].

Російська агресія, результатом якої стали анексія Криму та війна на Донбасі, а потім Російсько-українська війна повного масштабу також викликала бурхливу культурну реакцію українського народу. Війна стала джерелом натхнення та мотивації для багатьох митців, письменників, режисерів, музикантів і артистів, які використовували свій талант, щоб підвищити обізнаність, підтримку та солідарність щодо української справи. Війна також стимулювала відродження української ідентичності, мови, культури та історії, а також переоцінку радянського та російського впливів. Український народ виражав свій патріотизм і спротив через різні форми культурної активності, такі як бойкоти, кампанії, фестивалі, флешмоби та онлайн-проекти. Російська агресія та триваюча війна на Донбасі стимулювали сплеск патріотичних та громадянських настроїв в українському народі, а також почуття солідарності та підтримки української армії та внутрішньо переміщених осіб. З'явилося багато культурних ініціатив, спрямованих на популяризацію та фінансування цих справ, як-от соціальний проект «Я – українець», благодійний концерт «Рок для армії», документальний фільм «Зима у вогні», фотовиставка «Невидимий батальйон» [1; 2].

Революція Гідності була не лише політичним рухом, а й культурним феноменом, який виражав цінності та прагнення українського суспільства. Майдан став платформою для різноманітних мистецьких виступів, таких як музика, поезія, театр та образотворче мистецтво, які відображали дух революції та розмаїття української ідентичності. Серед видатних митців, які брали участь у Майдані, — рок-гурт «Океан Ельзи», поет Сергій Жадан, театральний режисер Влад Троїцький та монументаліст Олександр Корбан (Українознавство Гарварду¹).

галузі культури України також стала свідком процесу деколонізації та деколонізації, спрямованого на усунення символів і слідів радянського та російського панування та відновлення автентичної та різноманітної української спадщини [17; 23;

96]. Цей процес включав перейменування вулиць і міст, видалення пам'ятників Леніну та інших радянських пам'ятників, відродження української мови та літератури, популяризацію української народної та сучасної музики, вшанування українських історичних і культурних діячів, таких як Тарас Шевченко, Леся Українка, Іван Франко.

Реформа культурної політики, яку започаткували громадянське суспільство та Мінкульт після 2014 року, стала результатом Революції Гідності та російської агресії, яка кинула виклик українській ідентичності та суверенітету [7; 37; 40]. Основними цілями та принципами реформи були такі, як сприяти культурному розмаїттю та плюралізму України, а також її європейській інтеграції та міжнародній співпраці шляхом створення нових державних інституцій та механізмів підтримки культурного та креативного секторів, таких як Український культурний фонд, Український інститут, Український інститут книги та Держкіно: подолати спадщину радянського та російського панування та цензури та сприяти демократичному та спільному розвитку галузі культури шляхом запровадження нових правових та фінансових рамок, таких як законодавство про культуру, про державну мову, про декомунізацію [17; 23; 96]; посилити соціальний та економічний вплив культури, а також її роль у сприянні стійкості та примиренню шляхом підтримки інноваційних та інклюзивних проектів у галузі культури та ініціатив, таких як відродження міст, громадянська освіта, культурна дипломатія та розбудова миру [1; 2; 7; 37; 40; 76; 139].

Ці цілі та принципи відображають прагнення та запити українського громадянського суспільства, яке відіграло вирішальну роль у відстоюванні та здійсненні реформи культурної політики [7; 37; 40], а також у моніторингу та оцінці її результатів і викликів. Реформа також отримала підтримку та допомогу від різних міжнародних партнерів, таких як ЄС, Рада Європи, ЮНЕСКО та Британська Рада. Однак реформатори також зіткнулися з деякими перешкодами та труднощами, такими як політична нестабільність, корупція, бюрократія, брак ресурсів та опір деяких консервативних і проросійських груп [7; 37; 40]. Таким чином, реформа культурної політики в Україні все ще є постійним і динамічним процесом, який вимагає постійного діалогу та співпраці між усіма зацікавленими сторонами.

Створення нових культурних інституцій, таких як Український культурний

фонд, Український інститут книги та Український інститут, було частиною реформи культурної політики, яку започаткували громадянське суспільство та МКСК після 2014 року [7; 37; 40]. Ці інституції покращили фінансування, управління та сприяння культурному сектору в Україні кількома способами. Вони надавали конкурсні та прозорі гранти на різноманітні культурні та творчі проєкти, такі як переклади, публікації, фестивалі, резиденції, виставки та фільми, які підтримували розмаїття та якість української культури та її інтеграцію в європейський та світовий контекст, запровадили нові стандарти та практики культурного менеджменту та управління, такі як розробка політики на основі фактичних даних, громадська підзвітність, участь зацікавлених сторін та професійний розвиток, що підвищило ефективність та результативність культурного сектору та його внесок у соціальний та економічний розвиток країни [49; 98; 103]. Крім того, вони сприяли міжнародній репутації та визнанню української культури та її досягнень, а також культурному діалогу та співпраці з іншими країнами та регіонами, організовуючи та беручи участь у різноманітних культурних заходах та платформах, таких як Франкфуртський книжковий ярмарок, Празький Книжковий ярмарок, Венеціанська бієнале та програма «Креативна Європа». Отже, ці інституції відіграли значну роль у культурному відродженні та соціальній трансформації України, а також у формуванні її стійкості та ідентичності перед обличчям російської агресії. Однак вони також мають певні проблеми та обмеження, такі, як відсутність стабільного та достатнього фінансування, політичне втручання та тиск, правові та адміністративні бар'єри, а також опір з боку деяких консервативних і проросійських груп. Тому їм необхідно продовжувати свої зусилля та співпрацювати з громадянським суспільством, засобами масової інформації та міжнародними партнерами, щоб підтримувати та покращувати свій вплив та ефективність [1; 2; 76].

Можна засвідчити, що з 2014 року український культурний сектор досяг значного прогресу та успіху з точки зору творчих результатів, інституційної реформи та міжнародного визнання [7; 37; 40]. Ось деякі з основних досягнень, як, наприклад, український культурний і креативний сектори процвітають після революції Євромайдану, створюючи різноманітні мистецькі роботи та проєкти, які

відображають розмаїття та якість української культури та її інтеграцію в європейський та світовий контекст. Деякі приклади творчого доробку включають оперу «Газ» Nova Opera, сучасний погляд на авангардну театральну постановку 1930-х років Леся Курбаса; документальний фільм «Зима у вогні», який розповідає про події революції і номінований на «Оскар»; фотовиставка «Невидимий батальйон», яка демонструє роль жінки в українській армії; та музичний гурт Go_A, який представляв Україну на конкурсі «Євробачення-2021» із піснею «Шум», натхненною давнім українським обрядом весни [7; 37; 40].

Інституційна реформа почала втілюватися [7; 37; 40]. Українська держава зайняла більш послідовний і комплексний підхід до культурної політики, подолавши десятиліття офіційної недовіри до культурних активістів і творчої спільноти. Держава створила нові культурні інституції, такі як Український культурний фонд, Український інститут книги та Український інститут, які надають конкурсні та прозорі гранти на різноманітні культурні та творчі проекти, а також сприяють міжнародній видимості та визнанню українського народу. культура. Держава також запровадила нові законодавчі та фінансові рамки, такі як законодавство про культуру, державну мову, декомунізацію, які спрямовані на подолання спадщини радянського та російського панування та цензури та сприяння демократичний розвиток галузі культури [49; 98; 103].

Міжнародне визнання отримували усе більше проєктів [1; 2; 76]. Українська культура отримала більше уваги та визнання з боку міжнародної спільноти, а також більше можливостей для культурного діалогу та співпраці з іншими країнами та регіонами. Українська культура брала участь і досягла успіху в різноманітних міжнародних заходах і платформах, таких як Франкфуртський книжковий ярмарок, Празький книжковий ярмарок, Венеційська бієнале та програма «Креативна Європа». Українська культура також отримала підтримку та допомогу від різних міжнародних партнерів, таких як ЄС, Рада Європи, ЮНЕСКО та Британська Рада. Українська культура також сприяла глобальному усвідомленню та солідарності з українською справою, а також стійкості та примиренню українського суспільства перед обличчям російської агресії.

Український культурний сектор зазнає впливу викликів та перешкод з точки зору фінансування, інфраструктури та правової бази, таких як фінансування. Адже, український культурний сектор страждає від хронічної нестачі фінансових ресурсів як з боку державного, так і приватного секторів. Державний бюджет на культуру є недостатнім і нестабільним, часто зазнає скорочень і затримок. Приватний сектор неохоче інвестує в культуру через низьку прибутковість і високі ризики. Міжнародні донори та партнери надають певну підтримку, але вони також мають свої програми та пріоритети. Українському культурному сектору необхідно диверсифікувати та збільшити джерела фінансування, а також покращити фінансове управління та прозорість.

Розглянемо такий чинник як інфраструктура. Українському культурному сектору бракує належної та доступної інфраструктури, такої як приміщення, обладнання, транспорт і зв'язок. Багато культурних об'єктів застаріли, пошкоджені або зруйновані, особливо в районах, охоплених конфліктом. Культурна інфраструктура також нерівномірно розподілена по країні, створюючи регіональні відмінності та нерівність. Український культурний сектор потребує модернізації та розширення своєї інфраструктури, а також забезпечення її безпеки та стійкості.

Український культурний сектор працює в умовах складної та непослідовної законодавчої бази, яка перешкоджає його розвитку та інноваціям. Існуючі закони та нормативні акти часто є застарілими, суперечливими або незрозумілими, створюючи плутанину та бюрократію. Нові закони та реформи, які були запроваджені, не завжди впроваджуються чи виконуються, зазнаючи опору чи саботажу [7; 37; 40]. Необхідно гармонізувати та спростити свою законодавчу базу, а також забезпечити її дотримання та підзвітність.

Висновок про те, що український культурний сектор робить внесок у соціальну трансформацію та стійкість країни перед обличчям гібридної війни та дезінформації шляхом підкріплює створення різноманітних мистецьких робіт та проєктів, які відображають різноманітність та якість української культури та її інтеграцію в європейський та світовий контекст, таких як опера «Газ», документальний фільм «Зима у вогні», фотовиставка «Невидимий батальйон» та музичний гурт Go_A.

Більше того, сприяння плюралістичному та інклюзивному культурному простору, який сприяє розвитку громадянської ідентичності, заснованої на спільних цінностях, і який допомагає протидіяти розкольніцьким наслідкам російського культурного впливу та наративів у країні.

Є підтримка загальнодержавного проєкту політичної децентралізації шляхом поширення культурної діяльності на периферійні регіони України [39; 41; 130; 178], а також у постраждалі від війни райони та за її межі, тим самим зміцнюючи соціальну структуру та соціальну згуртованість і допомагаючи формувати порядок денний місцевого розвитку та надання інструментів для відновлення довіри між різними верствами суспільства, лікування травм і відбудови громад, а також підвищення обізнаності та солідарності з українською справою серед міжнародної спільноти.

Зокрема, Тормахова А. у праці про мистецькі практики під час війни здійснила український вимір особливостей та специфіки українських мистецьких практик, що формуються в умовах війни, акцентуючи увагу на їхній ролі як засобу збереження національної ідентичності та психологічної підтримки суспільства. Авторка розкриває різноманітність форм художнього вираження — від традиційних до інноваційних — які адаптуються до викликів воєнного часу, а також підкреслює значення мистецтва для консолідації нації і поширення правдивої інформації [178].

Український культурний сектор відповідає європейським цінностям і стандартам кількома способами, такими як, зокрема, повага та просування культурного розмаїття та плюралізму України, а також її європейської інтеграції та міжнародного співробітництва шляхом створення та підтримки різноманітних культурних та творчих проєктів та ініціатив, які відображають багату та різноманітну українську спадщину та ідентичність [17; 23; 96]; подолання спадщини радянського та російського панування та цензури та сприяння демократичному та спільному розвитку галузі культури шляхом запровадження та впровадження нових правових та фінансових рамок, таких як законодавство про культуру, мову, декомунізацію; посилення соціального та економічного впливу культури, а також її ролі у зміцненні стійкості та примирення шляхом підтримки інноваційних та інклюзивних проєктів у галузі культури та ініціатив, таких як відродження міст, громадянська освіта,

культурна дипломатія та розбудова миру.

Переваги європейської інтеграції для культурного розмаїття та розвитку України дуже важливі та включають доступ до європейських і світових ринків і мереж для українських культурних і креативних секторів, а також підвищення їх конкурентоспроможності та якості шляхом участі в різноманітних програмах і платформах, що фінансуються ЄС, таких як програма «Креативна Європа», акція «Культура рухає Європою», та Європейський центр компетенції з питань культурної спадщини [17; 23; 96], отримання підтримки та допомоги від різних інституцій та партнерів ЄС, а також обмін досвідом та передовим досвідом з іншими європейськими країнами та регіонами шляхом участі в різноманітних ініціативах та діях під керівництвом ЄС, таких як «Механізм для України», «Механізм цивільного захисту ЄС», та ініціатива «Врятуймо пам'ятки України» та сприяння європейській ідентичності та цінностям, а також глобальній обізнаності та солідарності з українською справою, демонструючи та відзначаючи українську культуру та її досягнення, а також розглядаючи виклики та можливості європейської інтеграції, через різні мистецькі роботи та проекти, такі як опера «Газ», документальний фільм «Зима у вогні», музичний гурт Go_A.

Варто зазначити, що присутні ризики. До ризиків євроінтеграції для культурного розмаїття та розвитку України належать втрата або розмивання автентичної та самобутньої української культури та ідентичності, а також зіткнення з тиском або опором з боку деяких консервативних і проросійських груп шляхом прийняття або адаптації до європейських стандартів і норм, а також через відкриття до Європи глобальні впливи та конкуренція; зіткнення з правовими та адміністративними бар'єрами чи труднощами, а також політичним втручанням чи нестабільністю шляхом гармонізації чи спрощення української правової бази, а також забезпечення її відповідності та підзвітності законам і нормам ЄС.

Залежність або надто велика залежність від підтримки чи допомоги ЄС, а також обмежений або нерівний доступ до можливостей чи ресурсів ЄС, застосовуючи програми та платформи, що фінансуються ЄС, або користуючись ними, а також залучаючись до ЄС - керували ініціативами та діями, які можуть мати власні програми

та пріоритети.

Пандемія COVID-19 та її вплив на культурне життя та креативні індустрії створили безпрецедентні виклики та загрози для українського культурного сектору, а також для суспільства та економіки в цілому. Однак український культурний сектор також продемонстрував свою стійкість і креативність, адаптувавши та оновлюючи свої практики та продукти, а також мобілізувавши та співпрацюючи з різними зацікавленими сторонами, щоб подолати кризу та підтримати відновлення та трансформацію країни.

Розглянемо кілька прикладів того, як український культурний сектор відреагував на пандемію COVID-19. Український культурний сектор перейшов на онлайн і цифрові платформи, щоб продовжувати свою діяльність і охоплювати свою аудиторію, незважаючи на блокування та обмеження. Багато культурних і творчих організацій та ініціатив запустили або розширили свою присутність в Інтернеті, пропонуючи різні послуги та продукти, такі як прямі трансляції, подкасти, вебінари, електронні книги, електронні курси, електронні виставки, електронні фестивалі, електронні концерти, та електронні ігри. Деякі приклади таких онлайн- та цифрових проєктів включають онлайн-платформу Culture 3651, онлайн-фестиваль Docudays UA2, онлайн-виставку Art of Isolation³ та онлайн-гру COVID-19. Escape the Pandemic [10; 11; 88].

Як свідчать події українського політичного життя, український культурний сектор бере участь у різноманітних акціях солідарності та адвокації, щоб підтримати вразливі та постраждалі групи та сектори, а також підвищити обізнаність та кошти для реагування та профілактики COVID-19. Багато культурних і творчих діячів та організацій пожертвували свій час, навички, ресурси та продукти, щоб допомогти медичним працівникам, людям похилого віку, дітям, внутрішньо переміщеним особам, працівникам культури тощо. Серед прикладів таких акцій солідарності та адвокації – соціальний проєкт «Я – українець», благодійний концерт «Рок для армії», акція «Збережи культуру», ініціатива «Культура на карантин».

Український культурний сектор брав участь у різноманітних програмах міжнародного та регіонального співробітництва та обміну, щоб поділитися своїм

досвідом і найкращими практиками, а також отримати знання від інших країн і регіонів щодо того, як боротися з кризою COVID-19 та її впливом на культурний і творчий сектори. Багато українських культурних і творчих діячів і організацій приєдналися або ініціювали різні онлайн-події та платформи, такі як вебінари, форуми, мережі та опитування, щоб обговорити та дослідити виклики та можливості пандемії COVID-19 для культурного та творчого секторів. Деякі приклади цієї міжнародної та регіональної співпраці та програм обміну включають програму Creative Europe, акцію Culture Moves Europe, European Cultural Foundation та European Creative Business Network.

Ми бачимо, що український культурний сектор продемонстрував надзвичайну стійкість і креативність перед обличчям великих політичних і соціальних змін, таких як революція Євромайдану, російська агресія та пандемія COVID-19. Деякі з найкращих практик і уроків, засвоєних в українському культурному секторі, які можуть бути корисними для інших країн, які зазнають подібних змін.

Важливість співпраці та координації між державою, громадянським суспільством, ЗМІ та міжнародними партнерами для розробки та впровадження послідовної та комплексної культурної політики, яка відображає цінності та прагнення суспільства, а також виклики та можливості мінливого контексту.

Необхідність збалансувати збереження та просування національної культури та ідентичності з повагою та інтеграцією культурного розмаїття та плюралізму, а також відкритості та співпраці з європейською та світовою культурою.

Потенціал культури та мистецтва сприяти соціальній трансформації та стійкості шляхом створення інноваційних та інклюзивних проєктів у галузі культури та ініціатив, спрямованих на соціальні та політичні проблеми, такі як національна єдність, децентралізація, декомунізація, примирення та розбудова миру.

Роль культури та креативних індустрій у підтримці економічного відновлення та розвитку шляхом диверсифікації та збільшення джерел фінансування, модернізації та розширення інфраструктури, а також доступу та участі в міжнародних та регіональних ринках і мережах.

Адаптація та інновації культурних практик і продуктів шляхом переходу на

онлайніві та цифрові платформи, участі в акціях солідарності та адвокації, а також шляхом обміну досвідом і найкращими практиками з іншими країнами та регіонами у відповідь на кризу COVID-19 та його вплив на культурне життя та творчі індустрії

Поточні та майбутні тенденції та можливості для українського культурного сектору з точки зору інновацій, співпраці та стійкості.

Проаналізуємо інновації. Український культурний сектор постійно інновує свої практики та продукти, використовуючи нові технології, формати та платформи, а також вирішуючи соціальні та політичні проблеми та виклики країни. Деякі приклади інноваційних проєктів включають оперу «Газ» Nova Opera, сучасний погляд на авангардну театральну постановку 1930-х років Леся Курбаса; онлайн-гра COVID-19. Escape the Pandemic, яка навчає гравців про вірус та його профілактику; та соціальний проєкт «Я – українець», який демонструє історії та портрети українців із різних верств населення та регіонів.

Також український культурний сектор сприяє співпраці та координації між різними зацікавленими сторонами, такими як держава, громадянське суспільство, засоби масової інформації та міжнародні партнери, для розробки та реалізації послідовної та комплексної культурної політики, яка відображає цінності та прагнення суспільства, а також виклики та можливості мінливого контексту. Деякі приклади спільних ініціатив включають звіт «Культурне відродження та соціальна трансформація в Україні», підготовлений міжнародним аналітичним центром Chatham House у партнерстві з Британською Радою та Українським Інститутом; платформа «Культура 365», започаткована Українським культурним фондом та Представництвом ЄС в Україні для підтримки онлайн-діяльності культурного та креативного секторів; ініціатива «Врятуймо пам'ятки України», ініційована Європейським культурним фондом та Міністерством культури України з метою захисту та відновлення об'єктів культурної спадщини, які постраждали внаслідок конфлікту. Є прагне до сталості шляхом диверсифікації та збільшення джерел фінансування, модернізації та розширення інфраструктури, а також забезпечення відповідності та підзвітності правовим і фінансовим рамкам. Деякі приклади зусиль щодо сталого розвитку включають, зокрема, Закон України «Про культуру» [139]

спрямований на створення прозорої та ефективної системи культурного управління та фінансування; Державне агентство України з питань кіно, яке було створене у 2011 році, надавало гранти та заохочення для розробки та виробництва українських фільмів; та програма «Креативна Європа», яка є основною програмою ЄС для фінансування культурного та креативного секторів і підтримує участь та мобільність українських культурних та креативних акторів.

Український культурний фонд, Український інститут книги, Український інститут та Академія культурного керівництва – чотири державні установи, які були створені чи реформовані після 2014 року в рамках реформування культурної політики в Україні. Вони мають різні цілі та функції, але вони також співпрацюють і координують один одного [7; 37; 40].

Український культурний фонд є державною установою, яка надає конкурсні та прозорі гранти на різноманітні культурні та творчі проекти, такі як переклади, публікації, фестивалі, резиденції, виставки та фільми. Його головні цілі – підтримка розмаїття та якості української культури, сприяння її інтеграції в європейський та світовий контекст, а також посилення її соціального та економічного впливу.

Український інститут книги – державна установа, яка сприяє розвитку та поширенню української літератури як всередині країни, так і за її межами. Його основні функції – підтримка видавничої сфери, стимулювання читання книг, заохочення до перекладів, популяризація української літератури за кордоном.

Український інститут є державною установою, яка сприяє міжнародній видимості та визнанню української культури та її досягнень, а також культурному діалогу та співпраці з іншими країнами та регіонами. Його основна діяльність полягає в організації та участі в різноманітних культурних заходах і платформах, таких як Франкфуртський книжковий ярмарок, Празький книжковий ярмарок, Венеціанська бієнале та програма «Креативна Європа».

Академія культурного лідерства є державною установою, яка має на меті вдосконалення стандартів і практик культурного менеджменту та управління в Україні, а також сприяння професійному розвитку та налагодженню контактів культурних менеджерів і лідерів. Його основні послуги полягають у навчанні,

наставництві, консультуванні та дослідженні для культурного сектору.

Ці інституції підтримують різноманіття культурного самовираження в Україні різними способами, наприклад, Український культурний фонд надає гранти на культурні та творчі проєкти, які відображають багату та різноманітну українську спадщину та ідентичність [17; 23; 96], а також сприяють її інтеграції в європейський та світовий контекст. Фонд також підтримує проєкти, які стосуються соціальних і політичних проблем і викликів країни, таких як національна єдність, децентралізація, декомунізація, примирення та розбудова миру. Український інститут книги сприяє розвитку та поширенню української літератури як всередині країни, так і за її межами [39; 41; 130]. Інститут підтримує видавничу галузь, стимулює читання книг, заохочує переклади, популяризує українську літературу за кордоном. Інститут також підтримує літературу кримських татар та інших національних меншин, а також літературу внутрішньо переміщених осіб та ветеранів війни. Український інститут сприяє міжнародній видимості та визнанню української культури та її досягнень, а також культурному діалогу та співпраці з іншими країнами та регіонами. Інститут організовує та бере участь у різноманітних культурних заходах і платформах, таких як Франкфуртський книжковий ярмарок, Празький книжковий ярмарок, Венеційська бієнале та програма «Креативна Європа». Інститут також демонструє культурне розмаїття та плюралізм України, а також її європейську інтеграцію та міжнародну співпрацю. Академія культурного лідерства має на меті покращити стандарти та практики культурного менеджменту та управління в Україні, а також сприяти професійному розвитку та налагодженню контактів культурних менеджерів та лідерів. Академія забезпечує навчання, наставництво, консультації та дослідження для культурного сектору. Академія також підтримує розвиток регіональної та місцевої культурної політики та стратегій, а також залучення громадянського суспільства та ЗМІ до галузі культури.

Отже, ці установи сприяють розвитку креативних індустрій в Україні різними способами. Український культурний фонд надає гранти на культурні та творчі проєкти, які відображають багату та різноманітну українську спадщину та ідентичність, а також сприяють її інтеграції в європейський та світовий контекст.

Фонд підтримує проєкти в різних творчих галузях, таких як кіно, музика, видавництво, дизайн та ігри, надаючи фінансову та технічну допомогу, а також сприяючи їх видимості та визнанню.

Український інститут книги сприяє розвитку та поширенню української літератури як всередині країни, так і за її межами. Інститут підтримує видавничий сектор, який є однією з найбільш динамічних та інноваційних креативних індустрій в Україні, стимулюючи читання книг, заохочуючи переклади та популяризуючи українську літературу за кордоном. Інститут також підтримує розвиток цифрового видання та електронних книг, а також співпрацю з іншими творчими галузями, такими як кіно та музика [10; 11; 88]. Український інститут сприяє міжнародній видимості та визнанню української культури та її досягнень, а також культурному діалогу та співпраці з іншими країнами та регіонами. Інститут підтримує різні творчі індустрії, такі як кіно, музика, дизайн та ігри, організовуючи та беручи участь у різноманітних культурних заходах і платформах, таких як Франкфуртський книжковий ярмарок, Празький книжковий ярмарок, Венеціанська бієнале та програма «Креативна Європа».. Інститут також сприяє обміну досвідом та передовим досвідом з іншими європейськими та світовими креативними індустріями.

Академія культурного лідерства має на меті покращити стандарти та практики культурного менеджменту та управління в Україні, а також сприяти професійному розвитку та налагодженню контактів культурних менеджерів та лідерів. Академія забезпечує навчання, наставництво, консультації та дослідження для культурного сектору, включаючи творчі індустрії, такі як кіно, музика, видавництво, дизайн та ігри. Академія також підтримує інновації та підприємництво креативних індустрій, а також їхній внесок у соціально-економічний розвиток України.

Ці інституції популяризують українську культуру також і за кордоном, організовуючи та беручи участь у різноманітних культурних заходах і платформах, таких як Франкфуртський книжковий ярмарок, Празький книжковий ярмарок, Венеційська бієнале та програма «Креативна Європа». Вони також демонструють культурне розмаїття та плюралізм України, а також її європейську інтеграцію та міжнародну співпрацю. Вони також сприяють обміну досвідом і передовим досвідом

з іншими європейськими та світовими креативними індустріями.

Деякі з основних викликів, з якими вони справляються на міжнародній арені, це відсутність стабільного та достатнього фінансування, а також політичне втручання та тиск, які впливають на їх незалежність та сталість; правові та адміністративні бар'єри або труднощі, а також поточний конфлікт і криза з Росією, які перешкоджають їх мобільності та доступу до міжнародних ринків і мереж; конкуренція та порівняння з іншими країнами та регіонами, а також стереотипи та упередження щодо України, які впливають на їхню репутацію та визнання.

Також наведемо окремі можливості, які вони мають на міжнародній арені. Зростання інтересу та вдячності до української культури та її досягнень, а також солідарності та підтримки української справи серед міжнародної спільноти, наявність і доступність онлайн-ових і цифрових платформ, а також інновації та креативність українських культурних і креативних секторів. Завдяки цим інструментам, які дозволяють їм охопити та залучити нову та різноманітну аудиторію, розвивається співпраця з різними міжнародними партнерами та інституціями, а також участь та внесок у європейську ідентичність та цінності, що посилює їхній вплив.

Ці інституції співпрацюють з іншими державними та недержавними суб'єктами культурного сектору різними способами, наприклад. Вони координують і консультуються з Міністерством культури та іншими відповідними міністерствами, а також з місцевими органами влади, щоб розробити та реалізувати національну та регіональну культурну політику та стратегії, а також забезпечити правову та фінансову підтримку культурного сектору. Вони співпрацюють і співпрацюють з організаціями громадянського суспільства, такими як неурядові організації, фонди, асоціації та мережі, щоб розробити та реалізувати різноманітні культурні та творчі проекти та ініціативи, а також залучити та розширити можливості учасників культури та широкої громадськості до галузі культури. Спілкуються та обмінюються інформацією з міжнародними партнерами та інституціями, такими як ЄС, Рада Європи, ЮНЕСКО та Британська Рада, щоб отримати доступ до міжнародних і регіональних програм і платформ і взяти участь у них, а також обмінюватися та навчатися найкращі практики та досвід інших країн і регіонів.

Ці установи забезпечують прозорість, підзвітність та ефективність своєї діяльності [1; 2; 76]. Публікація та звітування про свої річні плани, бюджети, результати та оцінки на своїх офіційних веб-сайтах і в соціальних мережах, а також надання доступу громадськості та ЗМІ до їх інформації та даних. Застосування та дотримання національних і міжнародних стандартів і норм культурного врядування та менеджменту, таких як законодавство про культуру [139], про доступ до публічної інформації та Конвенція ЮНЕСКО про охорону та сприяння різноманіттю форм культурного самовираження. Запрошення та залучення різних зацікавлених сторін, таких як держава, громадянське суспільство, ЗМІ та міжнародні партнери, до участі та моніторингу їхньої діяльності, а також для надання відгуків та пропозицій щодо покращення.

Кількість і якість культурно-творчих проєктів та ініціатив, які вони підтримують та реалізують, а також їхній внесок у розмаїття та розвиток української культури та її інтеграцію в європейський та світовий контекст [49; 98; 103]. Задоволення та залученість їхніх бенефіціарів та аудиторії, а також їхні відгуки та оцінка їхніх послуг і продуктів, які можна зібрати та проаналізувати різними методами, такими як опитування, інтерв'ю, фокус-групи та онлайн-огляди. Спостерігається соціальний та економічний вплив їхньої діяльності, такий як створення робочих місць і доходів, посилення соціальної згуртованості та залучення, сприяння громадянській освіті та участі, а також запобігання та вирішення конфліктів. Отже, ці інституції адаптуються до мінливих потреб і очікувань культурного сектору та суспільства шляхом.

Відбувається проведення регулярних досліджень і аналізу культурних тенденцій і викликів, а також зворотний зв'язок і оцінка їх бенефіціарів і аудиторії для інформування та вдосконалення їх політики і програм, експериментування з новими технологіями, форматами та платформами, такими як онлайніві та цифрові інструменти, підвищує їхню доступність та охоплення, а також для сприяння інноваціям і творчості в культурному та творчому секторах, залучення до діалогу та консультацій з різними зацікавленими сторонами, такими як держава, громадянське суспільство, засоби масової інформації та міжнародні партнери, для виявлення та

вирішення нових проблем і можливостей, а також для зміцнення довіри та співпраці в галузі культури.

Нижче наведено деякі з основних нововведень і найкращих практик, які вони запровадили чи застосували. Онлайн-платформа Українського культурного фонду «Культура 365», яка була запущена у 2020 році у відповідь на кризу COVID-19, для підтримки онлайн-діяльності культурного та креативного секторів, а також для забезпечення доступу та інформації для громадськості та ЗМІ. Участь Українського інституту книги в Літературній премії Європейського Союзу, яку у 2020 році отримала українська письменниця Гаська Шиян за роман «За спиною», який досліджує теми ідентичності, пам'яті та травми в контексті війни на Донбасі. Також назвемо таку як, ініціатива Українського інституту «Культура солідарності», яка була започаткована у 2020 році у партнерстві з Європейським культурним фондом, для підтримки проєктів у галузі культури та ініціатив, спрямованих на вирішення соціальних і політичних викликів і можливостей пандемії COVID-19 та її наслідків. Навчальна програма Академії культурного лідерства для культурних менеджерів та лідерів, яка була розроблена та проведена у 2019-2020 роках у співпраці з Британською Радою та програмою Creative Europe, щоб підвищити кваліфікацію та компетенцію культурного сектору, а також створити мережу професіоналів культури в Україні та Європі.

Ці інституції відреагували на пандемію COVID-19 та її вплив на культурний сектор, адаптувавши та інновуючи свої практики та продукти, а також мобілізувавши та співпрацюючи з різними зацікавленими сторонами, щоб впоратися з кризою та підтримати відновлення та трансформацію країни. Ось деякі з основних отриманих уроків і рекомендацій на майбутнє.

Пандемія COVID-19 підкреслила важливість і цінність культури та мистецтва для суспільства та економіки, а також виклики та вразливість галузі культури та її працівників. Тому існує потреба збільшити та диверсифікувати фінансування та підтримку культурного сектору, а також покращити його визнання та представництво в процесах вироблення політики та прийняття рішень.

Пандемія COVID-19 також прискорила цифрову трансформацію культурного

сектору, створивши нові можливості та виклики для культурного та творчого секторів. Таким чином, існує потреба у вдосконаленні цифрових навичок і компетентності працівників культури, а також у забезпеченні доступності та якості цифрових платформ та інструментів для культурної діяльності та продуктів. Вона продемонструвала потенціал і необхідність солідарності та співпраці між сектором культури та іншими секторами, такими як охорона здоров'я, освіта та соціальний сектор, а також між державою, громадянським суспільством, ЗМІ, та міжнародні партнери. Таким чином, існує потреба сприяти та підтримувати діалог і партнерство між різними зацікавленими сторонами, а також обмінюватися кращими практиками та досвідом інших країн і регіонів і вивчати їх.

Ці інституції сприяють виконанню Угоди про асоціацію між Україною та ЄС шляхом підтримки та просування культурного розмаїття та розвитку України, а також її європейської інтеграції та міжнародного співробітництва. Вони роблять це, надаючи різні форми фінансової, технічної та рекламної допомоги, а також створюючи та підтримуючи різні проекти у галузі культури та ініціативи, які відображають та прославляють українську культуру та її розмаїття.

Проте, основними викликами євроінтеграції для культурного сектору України є втрата або розмивання автентичної та самобутньої української культури та ідентичності, а також зіткнення з тиском або опором з боку деяких консервативних і проросійських груп шляхом прийняття або адаптації до європейських стандартів і норм, а також через відкриття до Європи глобальні впливи та конкуренція. Зіткнення з правовими та адміністративними бар'єрами чи труднощами, а також політичним втручанням чи нестабільністю шляхом гармонізації чи спрощення української правової бази, а також забезпечення її відповідності та підзвітності законам і нормам ЄС, а також через роботу з триваючий конфлікт і криза з Росією. Залежність або надто велика залежність від підтримки чи допомоги ЄС, а також обмежений або нерівний доступ до можливостей чи ресурсів ЄС, застосовуючи програми та платформи, що фінансуються ЄС, або користуючись ними, а також залучаючись до ЄС- керували ініціативами та діями, які можуть мати власні програми та пріоритети

2.2. Вплив реформ на розвиток та розмаїття форм культурного самовираження та ідентичностей в Україні

З 2014 року Україна переживає значні соціально-політичні зміни, які суттєво вплинули на розвиток культурного середовища та формування національної ідентичності. Реформи, спрямовані на модернізацію культурної політики та інституцій, створили нові можливості для культурного самовираження та розмаїття форм культурної діяльності [7; 37; 40]. Ці зміни сприяли розвитку нових культурних ініціатив, підтримці творчих проєктів та залученню широких верств населення до культурного життя.

Важливим аспектом реформ є підтримка культурного розмаїття та збереження національної спадщини, що сприяє формуванню багатогранної культурної ідентичності. Реформи також сприяли розвитку культурних індустрій, що дозволило створити нові робочі місця та залучити інвестиції у культурну галузь [7; 37; 40].

Новий підхід публічного менеджменту (НПМ) у галузі культури України— це модель культурного адміністрування, що виникла після революції Євромайдану 2014 року як відповідь на обмеження та виклики попередньої моделі, яка базувалася на радянській спадщині та пострадянська практика. Основними цілями та компонентами підходу НПМ є підвищення ефективності, результативності та якості послуг у галузі культури і продуктів шляхом запровадження ринкових принципів і практик, таких як децентралізація [39; 41; 130], вимірювання продуктивності, орієнтація на споживача та конкуренція [7; 37; 40].

Підвищити прозорість, підзвітність та участь культурного сектору шляхом створення нових державних інституцій та механізмів для підтримки культурного та креативного секторів, таких як Український культурний фонд, Український інститут, Український інститут книги та Академія ім. Культурне лідерство.

Сприяти культурному розмаїттю та плюралізму України, а також її європейській інтеграції та міжнародній співпраці, підтримуючи різні культурні та творчі проєкти та ініціативи, які відображають багату та різноманітну українську

спадщину та ідентичність [17; 23; 96], а також вирішують соціальні та політичні проблеми та виклики країни.

Підхід нового публічного управління відрізняється від попередньої моделі культурного адміністрування декількома аспектами. Попередня модель характеризувалася централізованою, ієрархічною та бюрократичною системою управління культурою, яка часто перебувала під впливом політичного втручання та корупції, і якій бракувало інновацій та креативності, відсутністю фінансової та правової підтримки галузі культури, що призвело до низьких зарплат, поганої інфраструктури та застарілого законодавства, а також до залежності від іноземних донорів та партнерів, невизнанням і оцінкою культурного розмаїття та складності України, а також опором або байдужістю до європейських і світових культурних тенденцій і стандартів.

Це деякі з індикаторів, які є частиною Тематичних індикаторів культури в Порядку денному ЮНЕСКО на 2030 рік, які є структурою тематичних індикаторів, метою яких є вимірювання та моніторинг прогресу сприяючого внеску культури в імплементація на національному та місцевому рівнях Цілей та завдань Порядку денного сталого розвитку до 2030 року. Наведемо визначення та вимірювання цих показників, а також їх джерела та обмеження.

Індекс культурного розвитку вимірює, якою мірою культурний сектор робить внесок у соціальний та економічний розвиток країни, використовуючи дані про зайнятість, доходи та витрати культурного та творчого секторів, а також про участь і задоволеність населення культурною діяльністю. Основними джерелами даних для цього показника є національні статистичні служби, Інститут статистики ЮНЕСКО та Світовий банк. Основними обмеженнями цього показника є відсутність порівнянних і послідовних даних про культурний і творчий сектори в різних країнах, а також складність охоплення негрошових і нематеріальних переваг культури.

Індекс культурної диверсифікації вимірює, якою мірою культурний сектор відображає та сприяє культурному розмаїттю та плюралізму країни, використовуючи дані про мовне, етнічне та релігійне розмаїття населення, а також про розмаїття населення. культурні прояви, такі як медіа, література, музика та кіно. Основними

джерелами даних для цього показника є національні статистичні служби, Інститут статистики ЮНЕСКО та Ethnologue. Основними обмеженнями цього показника є відсутність надійних та оновлених даних про культурне розмаїття населення, а також складність вимірювання якості та впливу форм культурного самовираження.

Індекс культурної доступності вимірює, наскільки культурний сектор є доступним та інклюзивним для всіх сегментів суспільства, використовуючи дані про доступність і доступність культурної інфраструктури та послуг, таких як музеї, бібліотеки, театри., та Інтернет, а також про бар'єри та нерівність, які впливають на доступ та участь населення в культурній діяльності, наприклад стать, вік, дохід, освіта та інвалідність. Основними джерелами даних для цього показника є національні статистичні служби, Інститут статистики ЮНЕСКО та Світовий банк. Основними обмеженнями цього показника є відсутність вичерпних та дезагрегованих даних про культурну інфраструктуру та послуги, а також про доступ та участь населення в культурній діяльності, особливо для маргіналізованих та вразливих груп.

Індекс культурної інноваційності вимірює, якою мірою культурний сектор сприяє інноваціям і творчості в країні, використовуючи дані про дослідження та розробки, патенти, торгові марки та авторські права культурного та творчого секторів, а також на підтримку та визнання культурних і творчих індустрій, таких як кіно, музика, видавництво, дизайн та ігри. Основними джерелами даних для цього показника є національні статистичні служби, Інститут статистики ЮНЕСКО та Всесвітня організація інтелектуальної власності. Основними обмеженнями цього показника є відсутність узгоджених і порівнянних даних про культурний і творчий сектори в різних країнах, а також складність охоплення соціальних і культурних аспектів інновацій і творчості.

Індекс культурної відкритості вимірює, наскільки культурний сектор відкритий і пов'язаний з регіональною та глобальною культурою, використовуючи дані про торгівлю, туризм, співпрацю та обмін культурним і творчим секторами, а також як про інтеграцію та мобільність учасників культури та культурних проявів, таких як художники, письменники, музиканти та фільми. Основними джерелами даних для цього показника є національні статистичні служби, Інститут статистики ЮНЕСКО та

Світова організація торгівлі. Основними обмеженнями цього показника є відсутність вичерпних і послідовних даних щодо торгівлі та туризму культурного та творчого секторів, а також щодо співпраці та обміну між культурними діячами та проявами культури.

Поточні рівні та тенденції цих показників для України, а також їхні порівняння з іншими країнами регіону та світу знайти нелегко, оскільки немає жодного офіційного чи комплексного звіту, який би використовував структуру індикаторів ЮНЕСКО «Культура 2030» для України чи інших країн з цього питання. Зокрема, нами зроблено висновки у цьому дослідженні за даними Інституту статистики ЮНЕСКО, Україна надала дані щодо деяких показників, пов'язаних з індексом культурного розвитку, таких як зайнятість, доходи та витрати культурного та творчого секторів, а також участь і задоволеність населення в культурній діяльності за 2012 та 2017 роки. Навіть ці дані вже показують, що культурний і творчий сектори становили 2,8% від загальної зайнятості та 2,4% від загального ВВП в Україні в 2017 році, що трохи нижче, ніж середній регіональний показник 3,1% і 2,9% відповідно для регіону Східної Європи та Центральної Азії. витрати домогосподарств на культуру та відпочинок зросли з 2,6% у 2012 році до 3,2% у 2017 році, тоді як рівень відвідуваності та задоволеності населення різноманітними культурними заходами, такими як музеї, бібліотеки, театри та кінотеатри, були різними. від 10% до 40% в залежності від виду діяльності та регіону.

За даними Ethnologue, Україна надала дані за деякими показниками, пов'язаними з індексом культурної диверсифікації, такими як мовне, етнічне та релігійне різноманіття населення, а також різноманітність форм культурного самовираження, таких як медіа, літератури, музики та кіно, за 2020 рік. Дані показують, що Україна має високий ступінь мовного розмаїття, в країні розмовляють 40 живими мовами, з яких українська є офіційною та найбільшою широко розповсюджене, а потім російська, румунська, польська та угорська³. Україна має помірний ступінь етнічного розмаїття. 78,8% населення вважають себе українцями, 17,3% – росіянами, а 4% – іншими етнічними групами, такими як білоруси, молдовани, кримськотатарські, болгарські та угорські. В Україні низький рівень релігійного

розмаїття. 81,9% населення сповідує християнство, 12,1% не сповідує жодної релігії, а 6% сповідує інші релігії, такі як іслам, іудаїзм і буддизм. Україна має помірний ступінь розмаїття форм культурного самовираження з яскравим і різноманітним медіа-ландшафтом, багатою та різноманітною літературною традицією, динамічною та різноманітною музичною сценою та зростаючою та різноманітною кіноіндустрією.

За даними Світового банку, Україна надала дані за деякими показниками, пов'язаними з індексом культурної доступності, як-от наявність і доступність культурної інфраструктури та послуг, таких як музеї, бібліотеки, театри та Інтернет., а також бар'єри та нерівності, які впливають на доступ та участь населення в культурній діяльності, як-от стать, вік, дохід, освіта та інвалідність, за 2015 та 2019 роки. Дані показують, що Україна має відносно високий рівень доступності культурної інфраструктури та послуг. 16,8 музеїв, 16,1 бібліотек і 3,9 театрів на мільйон жителів, а також 70,5% населення, що мають доступ до Інтернету в 2019 році, що вище середнього по регіону 14,4 музеїв, 9 бібліотек, 3,7 театрів і 9% доступу до Інтернету, відповідно, для регіону Східної Європи та Центральної Азії. Україна має відносно низький рівень доступності культурної інфраструктури та послуг. середня ціна квитка в кінотеатр становить 2,9% місячного доходу на душу населення, а середня ціна широкопосмугового доступу до Інтернету – 1,6% місячного доходу на душу населення у 2019 році, що є вищим за середній регіональний показник на 2,4% та 1,3% відповідно для регіону Східної Європи та Центральної Азії. Україна має відносно високий рівень бар'єрів і нерівності, які впливають на доступ та участь населення в культурній діяльності, як-от стать, вік, дохід, освіта та інвалідність, зі значними прогалинами та відмінностями між різними групами та регіонами з точки зору їхніх культурних можливостей та результатів.

За даними Всесвітньої організації інтелектуальної власності, Україна надала дані за деякими показниками, пов'язаними з індексом культурної інноваційності, такими як дослідження та розробки, патенти, торговельні марки та авторські права культурного та креативного секторів, а також як підтримка та визнання культурних і креативних індустрій, таких як кіно, музика, видавництво, дизайн та ігри, за 2015 та 2019 роки. Дані показують, що Україна має відносно низький рівень досліджень та

розвитку в культурний і креативний сектори, де 0,6% ВВП витрачається на дослідження і розробки, і 0,2 дослідника на тисячу зайнятих у 2019 році, що нижче середнього регіонального показника 1,1% і 1,4 відповідно для регіону Східної Європи та Центральної Азії. Україна має відносно низький рівень патентів, торгових марок і авторських прав у культурному та креативному секторах. 3,4 заявки на патент, 38,9 заявки на торговельну марку та 0,4 заявки на промислові зразки на мільйон жителів у 2019 році, що є нижчим показником. середній регіональний показник 11,9, 3,9 і 3,1 відповідно для регіону Східної Європи та Центральної Азії. Україна має відносно низький рівень підтримки та визнання культурних і творчих індустрій, таких як кіно, музика, видавнича справа, дизайн та ігри, з обмеженим і нестабільним фінансуванням і стимулами, а також як низька конкурентоспроможність і якість, порівняно з іншими країнами та регіонами.

За даними Світової організації торгівлі, Україна надала дані за деякими показниками, пов'язаними з індексом культурної відкритості, такими як торгівля, туризм, співробітництво та обмін культурним і творчим секторами, а також інтеграція і мобільність учасників культури та форм культурного самовираження, таких як художники, письменники, музиканти та фільми, за 2015 та 2019 роки. Дані показують, що Україна має відносно низький рівень торгівлі культурою та творчістю. секторів, с 0,7% від загального експорту та 1,1% від загального імпорту становили товари та послуги культурного призначення у 2019 році, що нижче середнього регіонального показника у 1,4% та 1,8% відповідно для регіону Східної Європи та Центральної Азії. Україна має відносно низький рівень туризму в культурному та креативному секторах, з 15,5 мільйонами міжнародних туристичних прибутків і 9,8 мільярдів доларів США надходжень від міжнародного туризму в 2019 році, що нижче середнього регіонального показника в 29,4 мільйона і 19,9 млрд, відповідно, для регіону Східної Європи та Центральної Азії. Україна має відносно низький рівень співпраці та обміну в культурному та креативному секторах. у 2019 році на культурний сектор було спрямовано 0,9% загальної офіційної допомоги розвитку та 0,2% загального обсягу прямих іноземних інвестицій, що є нижчими від середнього по регіону 1,2% і 0,4% відповідно для регіону Східної Європи та Центральної Азії. Україна має відносно

низький рівень інтеграції та мобільності в культурному та креативному секторах. у 2019 році 0,5% загального населення були вихідцями з-за кордону та 0,3% загального населення були біженцями, що є нижчим показником. середній регіональний показник 2,9% і 1,1% відповідно для регіону Східної Європи та Центральної Азії.

Далі за текстом пропонуємо більш глибоку візуалізацію (див. таб. 2.11) у форматі «Проблеми – Реформи – Результати», яка поєднує опис, аналіз і логіку змін у культурному секторі України після 2014 року [7; 37; 40].

Таблиця 2.11.

«Проблеми – Реформи – Результати». Аналіз змін у культурному секторі України після 2014 року

Проблеми (до 2014)	Реформи (з 2014)	Результати (станом на 2024)
<p>Централізоване управління культурою</p> <ul style="list-style-type: none"> – Надмірна бюрократизація – Відсутність регіональної культурної політики – Ієрархічна модель з радянськими підходами 	<p>Децентралізація та новий публічний менеджмент (НПМ)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Передача повноважень на місця – Створення локальних програм розвитку культури – Впровадження сучасних принципів управління (ефективність, підзвітність) 	<p>Поява локального культурного життя</p> <ul style="list-style-type: none"> – Активізація культурних ініціатив в громадах – Залучення ОТГ до культурної політики – Регіональні проєкти у галузі культури та фестивалі
<p>Корупція та низька прозорість</p> <ul style="list-style-type: none"> – Розподіл ресурсів "ручним способом" – Відсутність 	<p>Впровадження грантових механізмів</p> <ul style="list-style-type: none"> – Створення Українського культурного фонду, інститутів книги, лідерства 	<p>Зростання довіри до інституцій</p> <ul style="list-style-type: none"> – Тисячі проєктів підтримано – Участь молоді, громад,

<p>об'єктивної системи оцінки проєктів</p> <ul style="list-style-type: none"> – Мінімальна підзвітність 	<ul style="list-style-type: none"> – Прозорі конкурси та експертні ради – Онлайн-звітування та аудити 	<p>недержавного сектору</p> <ul style="list-style-type: none"> – Міжнародне визнання інституцій
<p>Низька доступність культури</p> <ul style="list-style-type: none"> – Інфраструктурна нерівність – Мала участь вразливих груп – Слабка діджиталізація 	<p>Розширення доступу та цифровізація</p> <ul style="list-style-type: none"> – Онлайн-фестивалі, подкасти, е-курси (особливо під час COVID-19) – проєкти у галузі культури для інклюзії – Дотації для регіонів 	<p>Інклюзивний культурний простір</p> <ul style="list-style-type: none"> – Онлайн-платформи (Culture 365, Docudays UA) – Проєкти для ветеранів, ВПО, нацменшин – Ріст участі в культурних подіях
<p>Фрагментарна культурна ідентичність</p> <ul style="list-style-type: none"> – Перевага російськомовного контенту – Мала підтримка національної спадщини – Слабка культурна дипломатія 	<p>Реформи культурної політики та євроінтеграція</p> <ul style="list-style-type: none"> – Закон про державну мову, декомунізацію – Програми "Креативна Європа", "Культура солідарності" – Підтримка української ідентичності через мистецтво 	<p>Формування мультиідентичності</p> <ul style="list-style-type: none"> – Розквіт українськомовної культури – Підтримка кримськотатарських, ромських, ЛГБТК+ ініціатив – Українська культура – частина європейського контексту

Джерело: сформовано автором на основі [1; 2; 7; 37; 39-41; 76; 130]

Ці показники відображають вплив політичних, економічних і соціальних трансформацій, які Україна зазнала з 2014 року різними способами, наприклад, різні індекси показують стан культурного розвитку.

Індекс культурного розвитку показує занепад та відновлення культурного та творчого секторів, а також участь та задоволеність населення культурною діяльністю після Революції Гідності, російської агресії та пандемії COVID-19, як а також реформи та заходи підтримки, вжиті урядом та міжнародними партнерами [7; 37; 40].

Індекс культурної диверсифікації показує збільшення та визнання культурного розмаїття та плюралізму України, а також розмаїття культурних проявів у контексті формування національної ідентичності, процесу декомунізації та європейської інтеграції, а також як виклики та можливості, пов'язані з анексією Криму та конфліктом на Донбасі.

Індекс культурної доступності показує покращення та розширення культурної інфраструктури та послуг, а також зменшення бар'єрів та нерівності, які впливають на доступ та участь населення в культурній діяльності, у контексті децентралізації та демократизації галузі культури, а також залучення та розширення можливостей маргіналізованих та вразливих груп [39; 41; 130].

Індекс культурної інноваційності показує інноваційність та креативність культурного та креативного секторів, а також підтримку та визнання культурних та креативних індустрій у контексті цифрової трансформації, соціальної трансформації та економічного розвитку країни. країни, а також конкуренція та співпраця з іншими країнами та регіонами.

Індекс культурної відкритості показує відкритість та зв'язок культурного сектору з регіональною та глобальною культурою, а також інтеграцію та мобільність учасників культури та проявів культури в контексті європейської інтеграції та міжнародного співробітництва, як а також солідарність і обізнаність з українською справою серед міжнародної спільноти

Для індексу культурного розвитку однією з проблем є обмежене та нестабільне фінансування культурного та креативного секторів, особливо в контексті кризи COVID-19 та її впливу на культурне життя та креативні індустрії. Однією з можливостей є диверсифікація та збільшення джерел фінансування та підтримки культурного сектору, наприклад, шляхом створення державно-приватного

партнерства, залучення іноземних донорів та інвесторів, а також розробки альтернативних та інноваційних бізнес-моделей.

Для індексу культурної диверсифікації одним із викликів є відсутність визнання та оцінки культурного розмаїття та складності України, а також опір або байдужість до європейських і світових культурних тенденцій і стандартів, особливо в регіонах, які постраждали від цього. конфліктом та анексією Криму. Однією з можливостей є просування та захист культурного розмаїття та плюралізму України, а також сприяння інтеграції та співпраці з європейською та світовою культурою, наприклад, шляхом підтримки культурного самовираження етнічних меншин, внутрішньо переміщених осіб, та ветеранів війни, а також шляхом участі та внеску в міжнародні та регіональні культурні програми та платформи.

Для індексу культурної доступності однією з проблем є відсутність вичерпних та дезагрегованих даних про культурну інфраструктуру та послуги, а також про доступ та участь населення в культурній діяльності, особливо для маргіналізованих та вразливих груп, таких як сільські жителі, бідні, люди похилого віку, інваліди та жінки. Однією з можливостей є покращення та розширення культурної інфраструктури та послуг, а також зменшення бар'єрів і нерівності, які впливають на доступ населення та участь у культурній діяльності, наприклад, шляхом підвищення цифрових навичок і компетентності працівників культури. і громадськості, а також шляхом забезпечення доступності та якості онлайн-ових і цифрових платформ і інструментів для культурної діяльності та продуктів.

Для індексу культурної інноваційності однією з проблем є відсутність узгоджених і порівнянних даних про культурний і творчий сектори в різних країнах, а також складність охоплення соціальних і культурних аспектів інновацій і творчості, особливо в контексті цифрової трансформації та соціальної трансформації країни. Однією з можливостей є сприяння інноваціям та креативності культурного та креативного секторів, а також посилення підтримки та визнання культурних та креативних індустрій, наприклад, шляхом надання фінансової та технічної допомоги, а також сприяння їх видимості та визнання, а також шляхом сприяння обміну

досвідом і передовим досвідом з іншими європейськими та світовими креативними індустріями.

Для індексу культурної відкритості одним із викликів є правові та адміністративні бар'єри або труднощі, а також триваючий конфлікт і криза з Росією, які перешкоджають мобільності та доступу учасників культури та культурного самовираження на міжнародні ринки. і мереж, особливо в контексті європейської інтеграції та міжнародного співробітництва країни. Однією з можливостей є підвищення відкритості та зв'язку культурного сектору з регіональною та глобальною культурою, а також сприяння інтеграції та мобільності учасників культури та проявів культури, наприклад, шляхом організації та участі в різноманітних культурних заходах. і платформ, таких як Франкфуртський книжковий ярмарок, Празький книжковий ярмарок, Венеціанська бієнале та програма «Креативна Європа», а також шляхом демонстрації культурного розмаїття та плюралізму України, а також її європейської інтеграції та міжнародної співпраці..

Для індексу культурного розвитку однією з найкращих практик є створення фонду порятунку та плану відновлення для культурного та творчого секторів у відповідь на кризу COVID-19, як, наприклад, Європейський Союз, який виділив 1,64 млрд. євро для культурного та креативного секторів у рамках програми «Креативна Європа», а також Німеччиною, яка запустила пакет стимулів для культурного сектору вартістю 1 мільярд євро. Одним із отриманих уроків є важливість збору й аналізу даних про вплив кризи COVID-19 на культурний і творчий сектори, а також про участь і задоволення населення культурними заходами, такими як ЮНЕСКО, яка провела глобальне опитування щодо впливу кризи COVID-19 на сектор культури, а також Всесвітньою організацією охорони здоров'я, яка опублікувала звіт про роль культури та мистецтва для здоров'я та благополуччя під час COVID-19 пандемія.

Для індексу культурної диверсифікації однією з найкращих практик є імплементація Конвенції ЮНЕСКО про охорону та сприяння різноманіттю форм культурного самовираження, метою якої є заохочення та захист різноманітності форм культурного самовираження, а також сприяння діалог і співробітництво між сторонами, як-от Канада, яка прийняла нову політичну основу для культурних і

креативних індустрій, а також Марокко, яке заснувало національний фонд розмаїття форм культурного самовираження. Одним із отриманих уроків є необхідність вирішення проблем і можливостей, які створює цифрове середовище для різноманітності форм культурного самовираження, як, наприклад, ЮНЕСКО, яка опублікувала звіт про вплив цифрових технологій на різноманітність форм культурного самовираження, як а також Європейським Союзом, який ухвалив цифрову стратегію для культурного та творчого секторів.

Для індексу культурної доступності однією з найкращих практик є розробка та впровадження національної та місцевої політики та стратегій для забезпечення доступності та залучення культурного сектору для всіх верств суспільства, як, наприклад, Фінляндія, яка прийняла національною політикою щодо культурної доступності, а також Барселоною, яка запустила програму з культури та соціальної інтеграції. Одним із отриманих уроків є необхідність залучати та розширювати можливості маргіналізованих і вразливих груп у культурному секторі, як, наприклад, ЮНЕСКО, яка опублікувала звіт про участь людей з інвалідністю в культурному житті, а також Британія Рада, яка підтримує різні проекти з питань культури та інвалідності.

Для індексу культурної інноваційності однією з найкращих практик є створення та підтримка інноваційних центрів і кластерів для культурного та креативного секторів, як-от Сінгапур, який створив креативний кластер під назвою one-north, а також Франція, яка започаткувала мережу культурно-креативних фабрик. Одним із засвоєних уроків є необхідність сприяти міжгалузевій та міждисциплінарній співпраці та обміну між культурним і творчим секторами та іншими секторами, наприклад Європейським Союзом, який підтримує різноманітні проекти з культури та інновацій, такі як ініціатива STARTS, який має на меті зв'язати науку, технології та мистецтво.

Для індексу культурної відкритості однією з найкращих практик є заохочення та сприяння торгівлі, туризму, співробітництву та обміну культурним і творчим секторами, як-от Китай, який запустив ініціативу «Один пояс, один шлях», яка спрямована на для посилення зв'язку та співпраці між країнами вздовж стародавнього

Шовкового шляху, а також Колумбією, яка приймала Всесвітній саміт з питань мистецтва та культури, який зібрав культурних політиків та практиків з усього світу. Одним із отриманих уроків є необхідність захищати та заохочувати культурні права та інтереси діячів культури та проявів культури на міжнародній арені, як, наприклад, ЮНЕСКО, яка прийняла Рекомендацію щодо статусу митця, мета якої. покращення професійного, соціального та економічного статусу артистів, а також Всесвітньою організацією інтелектуальної власності, яка прийняла Пекінську угоду про аудіовізуальні виконання, метою якої є захист прав виконавців на аудіовізуальні твори.

Ці індикатори інформують про розробку та реалізацію реформи культурної політики [7; 37; 40], яка була ініційована громадянським суспільством і Міністерством культури після 2014 року, забезпечуючи структуру тематичних індикаторів, які вимірюють і відстежують прогрес сприяння культурному внеску в реалізацію на національному та місцевому рівнях. цілей і завдань Порядку денного сталого розвитку на період до 2030 року. Ці показники допомагають визначити сильні та слабкі сторони культурного сектору в Україні, а також виклики та можливості для його розвитку та вдосконалення.

Деякі з головних досягнень цієї реформи можна проаналізувати та побачити [7; 37; 40], що створення або реструктуризація нових державних інституцій та механізмів підтримки культурного та креативного секторів, таких як Український культурний фонд, Український інститут, Український інститут книги та Академія культурного лідерства, які запровадили нові принципи та практики управління та управління культурою, наприклад прозорість, підзвітність, участь та конкуренція.

Прийняття нових законів і політики, які відображають і сприяють культурному розмаїттю та плюралізму України, а також її європейській інтеграції та міжнародній співпраці, таких як Закон України «Про культуру»[139], Закон про державну мову, Закон про засудження комуністичний і нацистський тоталітарні режими та Стратегія міжнародних культурних відносин..

Реалізація різноманітних культурних і творчих проєктів та ініціатив, спрямованих на вирішення соціальних і політичних питань і викликів країни, таких

як національна єдність, децентралізація, декомунізація, примирення та розбудова миру, а також сприяння інноваціям і творчості в культурній і творчій галузі, сектори, такі як «Мистецтво ізоляції», «Культура солідарності», «COVID-19. Втеча від пандемії» та «Газ-опера».

Зазначимо деякі з головних недоліків цієї реформи. Відсутність стабільного та достатнього фінансування культурного та креативного секторів, особливо в контексті кризи COVID-19 та її впливу на культурне життя та креативні індустрії, що створює загрозу для стабільності та якості послуг у галузі культури та продукції, а також для засобів існування та добробуту працівників культури [7; 37; 40].

Відсутність вичерпних і послідовних даних про культурний сектор, а також відсутність узгоджених і порівнянних даних у країнах і регіонах, що перешкоджає моніторингу та оцінці реформи культурної політики, а також виробленню політики та прийняттю рішень на основі фактичних даних. -виробництво в галузі культури. Відсутність координації та співпраці між державою, громадянським суспільством, ЗМІ та міжнародними партнерами, а також між різними рівнями та секторами влади, що впливає на послідовність та узгодженість реформи культурної політики [7; 37; 40], а також як довіра та співпраця в культурному секторі. Ці показники пов'язані з іншими вимірами сталого розвитку, такими як екологічний, соціальний та економічний, показуючи, як культура може сприяти досягненню Цілей сталого розвитку (ЦСР) і цілей, а також як політика може вплинути на культуру. та заходи, вжиті в інших секторах. Існують синергія та компроміси між цими показниками та іншими вимірами сталого розвитку, залежно від контексту та перспективи. Ось кілька прикладів.

Для індексу культурного розвитку існує синергія з економічним виміром, оскільки культурний і креативний сектори можуть генерувати дохід, зайнятість та інновації, а також із соціальним виміром, оскільки культурний і креативний сектори можуть посилити соціальну згуртованість, інклюзія та добробут. Однак існують також компроміси, такі як ризик комодифікації, джентрифікації та нерівності, які можуть вплинути на культурний сектор та його працівників, а також втрата

культурного розмаїття та ідентичності, яка може бути наслідком ринкової та споживчої діяльності. -орієнтована логіка культурного сектора.

Для індексу культурної диверсифікації існує синергія із соціальним виміром, оскільки культурне розмаїття та плюралізм можуть сприяти повазі та визнанню прав людини та гідності всіх людей, а також з екологічним виміром, оскільки культурне розмаїття а плюралізм може сприяти збереженню та оцінці природної та культурної спадщини[17; 23; 96]. Однак існують і компроміси, такі як проблема врегулювання конфліктів і напруги, які можуть виникнути через різні культурні цінності та інтереси, а також складність балансу між захистом і просуванням національної культури та ідентичності, з повагою та інтеграцією культурного різноманіття та плюралізму, а також відкритості та співпраці з європейською та світовою культурою.

Що стосується індексу культурної доступності, існує синергія із соціальним виміром, оскільки культурна доступність та інклюзія можуть посилити участь і розширення можливостей усіх сегментів суспільства в культурному житті, а також з економічним виміром, оскільки культурний Доступність і інклюзивність можуть збільшити попит і пропозицію послуг у галузі культури і продуктів. Однак існують також компроміси, такі як вартість і доцільність забезпечення наявності та доступності культурної інфраструктури та послуг, а також якість і відповідність культурної діяльності та продуктів для всіх верств суспільства, особливо для для маргіналізованих та вразливих груп.

Для індексу культурної інноваційності існує синергія з економічним виміром, оскільки культурна інноваційність і креативність можуть підвищити конкурентоспроможність і продуктивність культурного та креативного секторів, а також з екологічним виміром, оскільки культурна інноваційність і креативність можуть підтримувати розробку та впровадження екологічно чистих рішень. Однак існують також компроміси, такі як ризик плагіату, піратства та експлуатації, які можуть вплинути на сектор культури та його працівників, а також етичні та соціальні наслідки використання та впливу нових технологій і платформ у сектор культури.

Що стосується індексу культурної відкритості, існує синергія з економічним виміром, оскільки культурна відкритість і зв'язок можуть сприяти розвитку торгівлі,

туризму, співпраці та обміну в культурному та творчому секторах, а також із соціальним виміром, оскільки Культурна відкритість і зв'язок можуть посилити діалог і співпрацю між країнами та регіонами, а також солідарність і обізнаність з українською справою серед міжнародної спільноти. Однак існують і компроміси, такі як проблема захисту та просування культурних прав та інтересів діячів культури та культурного самовираження на міжнародній арені, а також складність подолання правових та адміністративних бар'єрів або труднощів., а також триваючий конфлікт і криза з Росією, що перешкоджає мобільності та доступу учасників культури та форм культурного самовираження до міжнародних ринків і мереж.

Ці показники відображають різноманіття та плюралізм українського культурного сектору, використовуючи дані про мовну, етнічну та релігійну різноманітність населення, а також про різноманіття форм культурного вираження, таких як ЗМІ, література, музика, і фільм. Ці показники показують, що Україна має високий ступінь мовного розмаїття, помірний ступінь етнічного розмаїття, низький ступінь релігійного розмаїття та помірний ступінь розмаїття форм культурного самовираження. Ці показники також свідчать про те, що Україна збільшила та визнала своє культурне розмаїття та плюралізм з 2014 року в контексті формування національної ідентичності, процесу декомунізації та європейської інтеграції, а також викликів і можливостей, пов'язаних з анексією Криму та конфлікт на Донбасі.

Деякі з основних проблем для забезпечення участі та представництва різних культурних груп і зацікавлених сторін у галузі культури, це управління конфліктами та напругою, які можуть виникати через різні культурні цінності та інтереси, особливо в регіонах, які постраждали від конфлікту та анексії Криму.

Баланс між захистом і просуванням національної культури та ідентичності з повагою та інтеграцією культурного різноманіття та плюралізму, а також відкритості та співпраці з європейською та світовою культурою.

Відсутність визнання та оцінки культурного розмаїття та складності України, а також спротив або байдужість до європейських і світових культурних тенденцій і стандартів, особливо в деяких сегментах суспільства.

Деякі з основних можливостей для забезпечення участі та представництва різних культурних груп і зацікавлених сторін у галузі культури - це заохочення та захист культурного розмаїття та плюралізму України, а також сприяння інтеграції та співпраці з європейською та світовою культурою, наприклад, шляхом підтримки культурного самовираження етнічних меншин, внутрішньо переміщених осіб та ветеранів війни, а також шляхом участі та внеску в міжнародні та регіональні культурні програми та платформи.

Залучення та розширення можливостей маргіналізованих і вразливих груп у культурному секторі, таких як сільське населення, бідні, люди похилого віку, інваліди та жінки, шляхом забезпечення їх доступу та участі в культурних заходах і продуктах, а також шляхом підвищення їхніх навичок і компетенцій у культурному та творчому секторах.

Діалог і консультації з різними зацікавленими сторонами, такими як держава, громадянське суспільство, ЗМІ та міжнародні партнери, для виявлення та вирішення нових проблем і можливостей, а також для зміцнення довіри та співпраці в галузі культури.

Ці індикатори сприяють моніторингу та оцінці проєктів у галузі культури і програм, які підтримуються Українським культурним фондом, Українським інститутом книги, Українським інститутом та Академією культурного лідерства, забезпечуючи структуру тематичних індикаторів, які вимірюють і контролюють прогрес сприятливий внесок культури в національне та місцеве впровадження цілей і завдань Порядку денного сталого розвитку до 2030 року. Ці показники допомагають визначити сильні та слабкі сторони культурного сектору в Україні, а також виклики та можливості для його розвитку та вдосконалення.

Український культурний фонд використовує такі показники та критерії, як кількість та якість культурних та творчих проєктів та ініціатив, які вони підтримують та реалізують, а також їхній внесок у розмаїття та розвиток української культури та її інтеграцію в європейську та глобальний контекст [49; 98; 103]. Фонд також використовує такі показники та критерії, як задоволеність та залученість своїх бенефіціарів та аудиторії, а також їхні відгуки та оцінку їхніх послуг і продуктів, які

можна зібрати та проаналізувати за допомогою різних методів, таких як опитування, інтерв'ю, фокус-групи., та онлайн-рецензії.

Український інститут книги використовує такі показники та критерії, як кількість і якість книжок і видань, які вони підтримують і випускають, а також їхній внесок у розвиток і поширення української літератури як в країні, так і за її межами [49; 98; 103]. Інститут також використовує такі показники та критерії, як кількість і якість перекладів та адаптацій української літератури, а також їхній внесок у промоцію та популяризацію української літератури за кордоном.

Український інститут використовує такі показники та критерії, як кількість і якість культурних подій і платформ, які вони організують і в яких беруть участь, наприклад, Франкфуртський книжковий ярмарок, Празький книжковий ярмарок, Венеційська бієнале та програма «Креативна Європа», як а також їхній внесок у міжнародну видимість і визнання української культури та її досягнень, а також культурний діалог і співпрацю з іншими країнами та регіонами. Інститут також використовує такі показники та критерії, як кількість і якість діячів культури та проявів, які вони демонструють і підтримують, таких як художники, письменники, музиканти та фільми, а також їхній внесок у культурне розмаїття та плюралізм України, а також її євроінтеграція та міжнародне співробітництво.

Академія культурного лідерства використовує такі показники та критерії, як кількість і якість навчальних, наставницьких, консультаційних та дослідницьких програм, які вони надають і виконують для культурного сектору, а також їхній внесок у вдосконалення стандартів і практик культурного менеджменту та управління в Україні, а також до професійного розвитку та нетворкінгу культурних менеджерів та лідерів. Академія також використовує такі показники та критерії, як кількість і якість регіональних і місцевих культурних політик і стратегій, які вони підтримують і розвивають, а також їхній внесок у залучення та розширення можливостей громадянського суспільства та ЗМІ в галузі культури.

Угода про асоціацію між Україною та ЄС – це комплексний та амбітний договір, який спрямований на поглиблення політичних та економічних зв'язків між двома

сторонами, а також на сприяння демократії, правам людини, верховенству права та галузевій співпраці.

Одним із ключових напрямів співпраці є культурний сектор, який включає сфери мистецтва, культури, культурної спадщини та креативних індустрій [17; 23; 96]. В Угоді визнається важливість культури для розвитку суспільства, сприяння культурному різноманіттю та зміцнення взаєморозуміння та діалогу.

Деякі з індикаторів, які підтримують виконання Угоди в культурному секторі - це участь українських митців і культурних професіоналів у програмі ЄС «Креативна Європа», яка пропонує фінансування, навчання, налагодження зв'язків і можливості мобільності для культурного та творчого секторів. Обмін передовим досвідом та досвідом щодо охорони та відновлення культурної спадщини, особливо на територіях, які постраждали від конфлікту та російської агресії [17; 23; 96]. Розвиток законодавчої та нормативної бази для культурного та креативного секторів, яка відповідає стандартам і нормам ЄС, а також просування прав інтелектуальної власності, культурного розмаїття та свободи ЗМІ. Посилення культурного виміру діалогу між Україною та ЄС, у тому числі через регулярні зустрічі, спільні проекти та ініціативи публічної дипломатії.

Основні переваги євроінтеграції для культурного сектору України - збільшення видимості та визнання української культури та культурної спадщини в Європі та за її межами, а також доступ до нових ринків та аудиторії. Підвищення якості та конкурентоспроможності українського культурного та творчого секторів, а також стимулювання інновацій та підприємництва в цих сферах. Внесок культури в соціальну згуртованість, стійкість та ідентичність українського суспільства, а також у зусилля з примирення та розбудови миру в країні. Розширення можливостей українського громадянського суспільства та діячів культури як агентів змін і захисників демократії, прав людини та європейських цінностей.

Але є також і виклики для культурного сектору України. Обмежені фінансові та людські ресурси для культурного та творчого секторів, особливо в контексті економічної кризи та пандемії. Відсутність належної інфраструктури та обладнання для збереження та популяризації культурної спадщини, а також ризик пошкодження

та руйнування через конфлікт, що триває. Необхідність балансу між збереженням національних і регіональних культурних ідентичностей і традицій з адаптацією до європейських і світових тенденцій і стандартів. Опір і ворожість з боку деяких верств суспільства та політичної еліти, які сприймають євроінтеграцію як загрозу суверенітету та культурній ідентичності України.

2.3. Результативність та дієвість державних культурних інституцій та політик у просуванні культурних та креативних індустрій в Україні

З 2014 року Україна здійснює активні реформи у галузі культури [7; 37; 40], спрямовані на підтримку та розвиток культурних і креативних індустрій [49; 98; 103]. Державні культурні інституції та політики відіграють ключову роль у цьому процесі, забезпечуючи нормативно-правову базу, фінансову підтримку та створення сприятливих умов для розвитку творчих ініціатив. Важливим аспектом є впровадження нових моделей управління. Згідно з деякими джерелами, нове публічне управління культурною галуззю України покращило ефективність, прозорість і підзвітність державної підтримки галузі культури з 2014 року шляхом. Зокрема, створення нових культурних інституцій за зразком існуючих європейських мистецьких рад, таких як Український культурний фонд, Український інститут, Український інститут книги та Держкіно. Прийняття законодавства, яке забезпечує конкурентний і демократичний відбір керівників цих закладів культури, а також відкритий і прозорий доступ до державного фінансування культурних і творчих проєктів. Розробка науково обґрунтованих політик і стратегій, спрямованих на задоволення потреб і викликів культурного та творчого секторів, а також сприяння культурному різноманіттю, свободі ЗМІ та правам інтелектуальної власності. Налагодження ефективного державно-приватного партнерства та сприяння співпраці між державою та незалежними діячами культури, а також між національними та регіональними культурними стейкхолдерами [1; 2; 76]. Посилення культурного виміру діалогу між Україною та ЄС та популяризація української культури та культурної спадщини на міжнародному рівні [17; 23; 96]. Однак деякі джерела також

зазначають, що ці досягнення мають і проблеми - політичні та економічні. Обмежені фінансові та людські ресурси, доступні для культурного та творчого секторів, особливо в контексті економічної кризи та пандемії. Запізнілі та непослідовні урядові рішення щодо фінансування та реалізації політики, що створює невизначеність та нестабільність для культурних закладів та їх грантодавців. Опір і ворожість з боку окремих верств суспільства та політичної еліти, які сприймають євроінтеграцію як загрозу суверенітету та культурній ідентичності України. Відсутність належної інфраструктури та обладнання для збереження та популяризації культурної спадщини [17; 23; 96], а також ризик пошкодження та руйнування через триваючий конфлікт.

Основними джерелами та механізмами фінансування галузі культури в Україні є державне, приватне фінансування, а також, іноземні джерела. Державне фінансування. Міністерство культури та стратегічної комунікації є основним державним органом, відповідальним за розробку та впровадження культурної політики та програм в Україні. Він виокремлює кошти з державного бюджету на підтримку різних культурних і творчих секторів, таких як музеї, бібліотеки, театри, кіно, музика, література тощо. МКСК також керує кількома спеціальними фондами, такими як Український культурний фонд, Український інститут книги, Держкіно та Український інститут, які надають гранти та інші форми підтримки культурно-творчим проектам і організаціям. Крім того, місцеві та регіональні органи влади також мають власні бюджети та програми підтримки культури та творчості на своїх територіях. Приватне фінансування. приватний сектор відіграє важливу роль у фінансуванні культурного та творчого секторів в Україні, особливо у сферах кіно, музики, дизайну та цифрових медіа. Приватне фінансування може надходити з різних джерел, таких як спонсори, рекламодавці, інвестори, краудфандингові платформи, банки та мікрофінансові установи. Однак приватне фінансування часто обмежене відсутністю податкових стимулів, правового захисту та ринкової інформації для культурного та творчого секторів. Міжнародне фінансування. культурний і креативний сектори в Україні користуються різними міжнародними фондами та програмами, спрямованими на сприяння культурному співробітництву, обміну та розвитку між Україною та іншими країнами, особливо Європейським Союзом. Деякі

з основних міжнародних спонсорів і програм. Європейський Союз через свою програму «Креативна Європа», Програма «Культура та креативність» Східного партнерства та програма «Культурні мости»; Рада Європи через свої Європейські культурні маршрути та Дні європейської спадщини; Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури (ЮНЕСКО) через її Фонд всесвітньої спадщини та Міжнародний фонд культурного розмаїття; та Рада міністрів Північних країн через її Центр культури Північних країн.

Порівняно з іншими країнами регіону та світу, фінансування галузі культури в Україні є відносно низьким та нестабільним. Згідно з Компендіумом культурних політик і трендів, державні витрати на культуру в Україні становили 0,62% від загальних державних витрат у 2018 році, що нижче середньоєвропейського показника (1,04%). Крім того, на державне фінансування культури вплинула економічна криза, політична нестабільність і пандемія COVID-19, які зменшили доступні ресурси та збільшили невизначеність для культурного сектору. З іншого боку, приватне та міжнародне фінансування культури в Україні в останні роки зростає завдяки підвищенню інтересу та визнання потенціалу та різноманітності українського культурного та творчого секторів. Однак, ці джерела фінансування часто є проектними та конкурентоспроможними, що може не забезпечити довгострокову стійкість і розвиток сектору культури [49; 98; 103].

У новому публічному управлінні у галузі культури України було вжито низку заходів для забезпечення якості та доступності послуг у галузі культури, особливо в регіонах, які постраждали від конфлікту та анексії Криму. Деякі з цих заходів пояснимо далі. Прийняття законопроекту № 8395 від 30 січня 2023 року, який розмежовує соціальні та культурні послуги та визначає мінімальні стандарти забезпечення всіх жителів України культурними послугами, а також стандарти утримання послуг у галузі культури. установ і культурно-освітніх закладів. Започаткування проекту «Міська культурна спадщина в конфліктних регіонах», підтриманого Федеральним міністерством закордонних справ Німеччини та Мережею археологічної спадщини, метою якого є створення основних умов для збереження та відновлення міської культурної спадщини в постконфліктний період

на Близькому Сході ситуації, включно з Україною [17; 23; 96]. Співпраця з міжнародними акторами, такими як ЮНЕСКО та ЄС, у допомозі Україні захистити її культурну спадщину, особливо в районах, постраждалих від російського вторгнення, шляхом моніторингу збитків, надання екстреної допомоги, навчання фахівців із спадщини, підтримка рівному-рівному контакти, а також оцифрування інвентарів та архівів.

Реалізація проєкту «Доступність закладів культури в Україні», що фінансується Федеральним міністерством економічного співробітництва та розвитку Німеччини, метою якого є покращення доступності закладів культури в Україні для людей з обмеженими можливостями, особливо в Донецькій, Луганській, Донецькій областях. Луганськ і Крим.

Можна констатувати, що нове публічне управління культурною галуззю України зробило низку кроків для збереження та популяризації культурної ідентичності та розмаїття України, а також протидії негативним наслідкам російського культурного впливу та пропаганди. Деякі з цих кроків - це розробка та реалізація Стратегії розвитку культури та креативних індустрій на 2021-2030 роки, метою якої є створення сприятливого середовища для розвитку культури та креативних індустрій, підтримка різноманіття форм культурного самовираження та інтеграція України в європейський і світовий культурний простір. Це також участь українських митців і професіоналів культури в програмі ЄС «Креативна Європа», яка пропонує фінансування, навчання, налагодження зв'язків і можливості мобільності для культурного та творчого секторів. Ця програма допомагає підвищити видимість і визнання української культури та культурної спадщини в Європі та за її межами, а також сприяти міжкультурному діалогу та співпраці. Реформа системи суспільного мовлення, яка спрямована на забезпечення незалежності, плюралізму та якості суспільних ЗМІ, а також на надання збалансованої та об'єктивної інформації громадянам України, особливо в регіонах, які постраждали від конфлікту та Росії. Підтримка громадянського суспільства та незалежних ЗМІ, які відіграють важливу роль у викритті та протидії російській дезінформації та пропаганді, а також у просуванні демократичних цінностей і прав людини в Україні. Сприяння розвитку

української мови та культури, а також захист та інтеграція етнічних меншин і корінних народів, таких як кримські татари, які зазнали переслідувань та дискримінації з боку російської окупаційної влади в Криму.

Законодавча база культурного сектору в Україні є складною темою, що розвивається, і на неї вплинули політичні, економічні та соціальні зміни в країні з 2014 року. Згідно з деякими джерелами, деякі з основних прогалин і проблем у законодавстві є, зокрема, відсутність чіткого та узгодженого бачення та стратегії розвитку галузі культури, а також координації та співпраці між різними міністерствами, відомствами та рівнями влади, які беруть участь у формуванні та реалізації культурної політики. Наступне, це недостатнє та нестабільне державне фінансування галузі культури, особливо в умовах економічної кризи та пандемії COVID-19, що впливає на сталість та якість послуг у галузі культури і проєктів. Застарілі та неадекватні правові та регуляторні норми для культурного та творчого секторів, які не відображають поточні реалії та потреби учасників культури та суспільства, такі як захист та просування культурного різноманіття, свобода ЗМІ, права інтелектуальної власності, та соціальне забезпечення митців і працівників культури. Обмежена участь і представництво громадянського суспільства та незалежного культурного сектору в процесах формування політики та моніторингу, а також відсутність прозорості та підзвітності органів державної влади та інституцій у галузі культури. Також, виклики та ризики, пов'язані з триваючим конфліктом та російською агресією, які загрожують збереженню та просуванню культурної спадщини та ідентичності України, особливо в регіонах, які постраждали від війни та анексії Криму [17; 23; 96].

Деякі з кращих практик і рекомендацій щодо вдосконалення законодавчої бази галузі культури в Україні можуть бути такими, як розробка та реалізація комплексної та науково обґрунтованої стратегії розвитку культурного та креативного секторів, заснованої на підході участі та інклюзивності, який залучає всіх відповідних зацікавлених сторін і відображає різноманіття та потенціал української культури та суспільства. Збільшення та диверсифікація державного фінансування культурного сектору, а також забезпечення його прозорості, ефективності та підзвітності шляхом

прийняття чітких і справедливих критеріїв і механізмів розподілу та розподілу коштів, а також шляхом створення стимулів і можливостей для приватного а також міжнародне фінансування та партнерство. Оновлення та гармонізація законодавчої та нормативної бази для культурного та креативного секторів відповідно до європейських та міжнародних стандартів і норм, а також до особливостей та викликів українського контексту, шляхом усунення прогалин та невідповідностей у існуючому законодавстві, а також шляхом запровадження нових законів і правил, які підтримують розвиток та інновації культурного та творчого секторів. Розширення участі та розширення можливостей громадянського суспільства та незалежного культурного сектору в процесах розробки та впровадження політики, а також у моніторингу та оцінці впливу та результатів культурної політики та програм шляхом створення платформ та механізмів для діалогу., консультації та співпраця між різними акторами та рівнями управління культурною галуззю.

Посилення захисту та популяризації культурної спадщини та самобутності України, а також культурного розмаїття та діалогу в країні шляхом розробки та впровадження політики та програм, які підтримують охорону та відновлення культурної спадщини, особливо в постраждалих районах [17; 23; 96]. конфліктом та російською агресією, а також через сприяння культурній освіті та обізнаності громадян, особливо молоді, щодо цінності та багатства української культури та її європейських і світових зв'язків.

Окремими, але надзвичайно важливими викликами для культурного сектору України є питання корупції, бюрократії та політизації, які суттєво стримують ефективний розвиток галузі. Ці проблеми мають глибокі коріння. Їхнє вирішення вимагає не тільки політичної волі, але й комплексного та злагодженого підходу з боку нової державної адміністрації. Згідно з різними джерелами, вже вжито низку заходів для розв'язання зазначених проблем, проте значний обсяг роботи ще попереду. Зокрема, одним з найбільш обговорюваних заходів є реформування системи державних закупівель для культурної галузі. Це передбачає запровадження електронних платформ, які забезпечують прозорість і зменшують можливості для корупційних зловживань [10; 11; 88]. Окрім того, нові прозорі критерії та залучення

незалежних експертів створюють більш справедливі умови для розподілу державних коштів на проекти у галузі культури та послуги [7; 37; 40]. Такі інновації допоможуть не лише покращити фінансування культурних ініціатив, а й підвищити довіру до культурної політики серед громадян, адже забезпечення прозорості є ключовим чинником у боротьбі з корупцією та неефективним управлінням.

Не менш важливим є посилення підзвітності та нагляду за установами культури та їх керівниками. Запровадження чітких показників ефективності, механізмів звітності та процедур оцінки дозволить не лише моніторити діяльність культурних інституцій, але й визначати конкретні цілі та результати, до яких ці установи мають прагнути. Окрім того, важливим елементом є посилення ролі органів внутрішнього та зовнішнього аудиту, що дозволить знизити ризики неефективного використання ресурсів та зловживань на всіх рівнях управління.

Однією з найбільш критичних проблем є політичне втручання в культурний сектор, яке часто призводить до зниження ефективності роботи установ у галузі культури та навіть маніпуляцій з культурною спадщиною. У зв'язку з цим важливим кроком є забезпечення автономії та незалежності новостворених культурних інституцій, таких як Український культурний фонд, Український інститут, Український інститут книги та Держкіно. Це не лише дозволить уникнути політичного впливу, але й забезпечить незалежний розвиток культурної політики на основі професіоналізму та об'єктивних критеріїв. Водночас, необхідно сприяти відбору керівників цих інституцій на основі заслуг, конкурентоспроможності та професійних кваліфікацій, а не за політичними принципами. Такий підхід дозволить створити стабільні та ефективні органи, здатні реалізовувати стратегії розвитку культури без політичного тиску.

Значний внесок у вирішення вищезазначених проблем може мати збільшення участі та представництва громадянського суспільства та незалежного культурного сектору в процесах розробки та впровадження політики. Створення ефективних платформ для діалогу, консультацій та співпраці між різними акторами культурної політики дозволить забезпечити прозорість і підзвітність на всіх етапах управлінського циклу. Це сприятиме не тільки покращенню моніторингу та оцінки

впливу культурних програм, але й забезпечить більшу соціальну відповідальність за реалізацію культурної політики. Такі механізми допоможуть створити систему співуправління, де громадяни можуть безпосередньо впливати на прийняття рішень і бути активними учасниками культурного розвитку країни.

Загалом, для успішного вирішення проблем корупції, бюрократії та політизації в галузі культури необхідно не лише змінювати окремі процедури, а й створювати цілісну систему, яка дозволить забезпечити прозорість, підзвітність та інклюзивність управління культурною галуззю. Тільки за допомогою комплексних реформ, які включають як структурні зміни, так і зміни в організації взаємодії між різними акторами, можна досягти значних результатів у боротьбі з цими проблемами.

Деякі з основних показників і критеріїв для вимірювання впливу цих заходів, як, наприклад, обсяг і частка державного фінансування культурного сектору, а також - розподіл і різноманітність бенефіціарів і підтриманих проєктів і послуг. Це ще й кількість і якість процедур державних закупівель і контрактів для галузі культури, а також рівень конкуренції, прозорості та ефективності процесу. Рівень задоволеності та довіри діячів культури та суспільства діяльністю та управлінням установ культури та їхніх керівників, а також рівень відповідності та цілісності їхньої діяльності та операцій. Рівень залучення та впливу громадянського суспільства та незалежного культурного сектору у формуванні та реалізації культурної політики, а також рівень відкритості та чуйності органів державної влади та інституцій у галузі культури.

У контексті сучасних реформ у галузі культурного управління в Україні, можна з впевненістю стверджувати, що нове публічне управління зробило кілька важливих кроків для забезпечення більш активної участі різних культурних груп і зацікавлених сторін у процесі розробки та реалізації культурної політики. Ці кроки, що спрямовані на підвищення інклюзивності та демократичності в управлінні культурною галуззю, мають значний потенціал для створення більш справедливого і відкритого культурного простору в країні.

Одним із перших і найбільш значущих кроків стала адаптація підходу участі та інклюзії при розробці Стратегії розвитку культури та креативних індустрій на 2021-2030 роки. Цей стратегічний документ передбачав активне залучення різних

учасників культурного сектору, включаючи представників громадянського суспільства, культурних організацій, а також широкої громадськості через онлайн-опитування та публічні обговорення. Такий підхід дозволив забезпечити прозорість процесу та врахувати інтереси різних культурних груп, що важливо для формування культурної політики, орієнтованої на потреби всіх громадян. Важливим аспектом цього процесу стало використання сучасних комунікаційних платформ, що дозволяє зробити процес прийняття рішень більш доступним і демократичним, а також сприяти підвищенню рівня участі громадян у культурних процесах.

З метою покращення координації та комунікації між різними акторами культурного процесу були створені численні платформи та механізми для діалогу. Серед них особливо важливими стали Національна рада з питань культури, регіональні ради з питань культури, Громадська рада при Міністерстві культури та інформаційної політики, а також галузеві ради з питань культури. Ці органи сприяють не тільки ефективній координації між різними рівнями управління, але й забезпечують простір для консультацій та співпраці між державними органами, громадянським суспільством, культурними інституціями та приватним сектором. Таким чином, створення таких платформ дозволяє формувати більш збалансовану та узгоджену культурну політику, яка враховує потреби та інтереси різних соціальних груп та регіонів.

Особливу увагу в процесі реформування культурної галузі приділено підтримці та розширенню повноважень незалежного культурного сектору та організацій громадянського суспільства, які відіграють важливу роль у просуванні культурного розмаїття, інновацій та демократії. За допомогою надання грантів, освітніх програм, можливостей для налагодження мереж та адвокації, створюється сприятливе середовище для розвитку незалежних культурних ініціатив, що є важливим для зміцнення демократії та соціальної інтеграції в Україні. Підтримка цього сектору дозволяє забезпечити більше різноманіття культурних практик та активніше залучення широких верств населення до культурного життя країни.

Крім того, значна увага приділяється посиленню культурного виміру діалогу між Україною та ЄС, що є важливою частиною інтеграційних процесів країни.

Важливими інструментами цієї співпраці стали програми ЄС «Креативна Європа», програма «Культура та креативність» Східного партнерства та програма «Культурні мости». Ці програми не лише надають фінансування для культурних ініціатив, але й пропонують можливості для навчання, створення мереж і розвитку мобільності культурних і творчих секторів, що сприяє міжнародному обміну досвідом, розвитку культурної дипломатії та популяризації української культури за кордоном. Участь у цих програмах є важливим елементом для підвищення міжнародної видимості української культури, культурної спадщини та новітніх досягнень у галузі креативних індустрій.

Таким чином, заходи, що були реалізовані в рамках розвитку культурної політики України, мають значний потенціал для створення більш відкритої, інклюзивної та ефективної системи управління культурною галуззю, яка враховує потреби різних груп населення та активно інтегрується в міжнародний культурний простір. Залучення різних культурних акторів і активізація співпраці між державними органами, громадськими організаціями та міжнародними партнерами створює сприятливі умови для сталого розвитку культури та креативних індустрій в Україні..

Деякі з основних каналів і платформ для залучення різних культурних груп і зацікавлених сторін в Україні, це зокрема, сайт проєкту Міністерства культури та інформаційної політики, який містить інформацію про культурну політику та програми, заклади культури та їхню діяльність, державні закупівлі та можливості фінансування, а також публічні консультації та обговорення. Соціальні медіа-платформи Міністерства культури та інформаційної політики та його підпорядкованих установ, як-от Facebook, Twitter, Instagram та YouTube, які діляться новинами, оновленнями та історіями про культурний сектор та його досягнення, а також запрошують до відгуків та коментарі громадськості. Інформаційні бюлетені та електронні листи Міністерства культури та інформаційної політики та його підпорядкованих установ, які надають регулярну та цілеспрямовану інформацію та комунікацію із зацікавленими сторонами, які висловили зацікавленість в отриманні оновлень проєкту та новин через цей тип комунікаційного каналу. Телефонні дзвінки та текстові повідомлення Міністерства культури та інформаційної політики та

підпорядкованих йому установ, які використовуються для швидкого та прямого спілкування із зацікавленими сторонами, які потребують термінової чи конкретної інформації чи допомоги.

Безумовно, пандемія COVID-19 створила безпрецедентні виклики та загрози культурному сектору України, а також решти світу. Нове публічне управління культурною галуззю України спробувало відреагувати на кризу, впровадивши різноманітні заходи для підтримки культурного та креативного секторів, а також підготувавши їх до постпандемічного відновлення. Деякі з основних заходів. Надання екстреної фінансової допомоги культурному та творчому секторам, як-от гранти, субсидії, податкові пільги та соціальні виплати, щоб допомогти їм подолати втрату доходу та збільшення витрат, спричинених пандемією. Розвиток і впровадження цифрових платформ та інструментів для спрощення доступу до послуг у галузі культури і продуктів, зокрема створення електронних бібліотек, віртуальних музеїв, онлайн-фестивалів і платформ для дистанційного навчання, що забезпечуватиме сталість функціонування культурного й креативного секторів [10; 11; 88].

Підтримка інноваційності та розмаїття в культурній та креативній галузі через стимулювання нових бізнес-моделей, продуктів і послуг, а також розвиток міжгалузевої співпраці, зокрема на перетині культури з освітою, медициною та туризмом [49; 98; 103]. Посилення ролі громадянського суспільства та незалежних культурних ініціатив шляхом їх активного залучення до формування та реалізації культурної політики, а також до процесів моніторингу, оцінки впливу й ефективності відповідних програм та стратегій. Деякі з основних отриманих уроків і рекомендацій на майбутнє можуть стати основою для подальшого окремого аналізу даної проблеми підвищення ефективності нового публічного управління в галузі культури в Україні в умовах війни та повоєнної відбудови. Зокрема, необхідність збільшення та диверсифікації державного фінансування галузі культури, а також забезпечення його прозорості, ефективності та підзвітності шляхом прийняття чітких та справедливих критеріїв і механізмів розподілу та розподілу коштів, а також шляхом створення стимулів а також можливості для приватного та міжнародного фінансування та партнерства. Необхідність оновлення та гармонізації законодавчої та нормативної

бази для культурного та креативного секторів відповідно до європейських та міжнародних стандартів і норм, а також до особливостей та викликів українського контексту шляхом усунення прогалин та невідповідностей у чинного законодавства, а також шляхом запровадження нових законів і нормативних актів, які підтримують розвиток та інновації культурного та творчого секторів [49; 98; 103]. Необхідність посилення захисту та популяризації культурної спадщини та ідентичності України [17; 23; 96], а також культурного розмаїття та діалогу в країні шляхом розробки та впровадження політики та програм, які підтримують охорону та відновлення культурної спадщини, особливо в територіях, які постраждали від конфлікту та російської агресії, а також сприяння культурній освіті та обізнаності громадян, особливо молоді, щодо цінності та багатства української культури та її європейських та світових зв'язків. Необхідність реінвестувати та відновити міжнародну співпрацю в галузі культури через участь у програмі ЄС «Креативна Європа», програмі «Культура та креативність Східного партнерства» та програмі «Культурні мости», які пропонують фінансування, навчання, налагодження зв'язків та можливості мобільності для культурному та творчому секторах, а також шляхом посилення культурного виміру діалогу між ЄС та Україною та міжнародної видимості української культури та культурної спадщини [17; 23; 96].

Нове публічне управління у галузі культури України сприяє виконанню Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. Приведення законодавчої та нормативної бази для культурного та креативного секторів у відповідність зі стандартами та нормами ЄС, а також просування прав інтелектуальної власності, культурного розмаїття та свободи ЗМІ. Участь у програмі ЄС «Креативна Європа», яка пропонує фінансування, навчання, налагодження зв'язків та можливості мобільності для культурного та творчого секторів, а також посилення культурного виміру діалогу між ЄС та Україною та міжнародної видимості української культури та культурної спадщини [17; 23; 96]. Розробка політики та стратегій, що ґрунтуються на фактичних даних, які відповідають потребам і викликам культурного та творчого секторів, а також сприяють культурному співробітництву, обміну та розвитку між Україною та ЄС.

Наведемо наші узагальнення про основні переваги євроінтеграції для культурного сектору України. Збільшення видимості та визнання української культури та культурної спадщини в Європі та за її межами, а також доступ до нових ринків та аудиторії. Підвищення якості та конкурентоспроможності українського культурного та творчого секторів, а також стимулювання інновацій та підприємництва в цих галузях. Внесок культури в соціальну згуртованість, стійкість та ідентичність українського суспільства, а також у зусилля з примирення та розбудови миру в країні. Розширення можливостей українського громадянського суспільства та діячів культури як агентів змін і захисників демократії, прав людини та європейських цінностей.

Так само варто навести основні виклики євроінтеграції для культурного сектору України. Обмежені фінансові та людські ресурси для культурного та творчого секторів, особливо в контексті економічної кризи та пандемії. Запізнілі та непослідовні урядові рішення щодо фінансування та впровадження політики, що створює невизначеність та нестабільність для культурного сектору. Опір і ворожість з боку деяких верств суспільства та політичної еліти, які сприймають євроінтеграцію як загрозу суверенітету та культурній ідентичності України. Відсутність належної інфраструктури та обладнання для збереження та популяризації культурної спадщини [17; 23; 96], а також ризик пошкодження та руйнування через конфлікт, що триває.

Варто зазначити, що нове публічне управління культурною галуззю України підтримує інновації та сталість культурного сектору. Мова йде про надання грантів, навчання, налагодження зв'язків та можливостей адвокації для незалежного культурного сектору та організацій громадянського суспільства, які відіграють важливу роль у просуванні культурного розмаїття, інновацій та демократії в Україні. Розробка та впровадження онлайн-платформ і інструментів для полегшення доступу та надання послуг у галузі культури і продуктів, таких як цифрові бібліотеки, віртуальні музеї, онлайн-фестивалі та курси електронного навчання, для забезпечення безперервності та стійкості культурного та творчого секторів [10; 11; 88]. Сприяння інноваціям та диверсифікації культурного та креативного секторів шляхом заохочення розробки нових бізнес-моделей, продуктів і послуг, а також

міжсекторального співробітництва та інтеграції культури з іншими галузями політики, такими як освіта, охорона здоров'я, і туризм.

Основними трендами та можливостями розвитку креативних індустрій в Україні є динамічна стартап-сцена, особливий візовий режим ЄС для України, зростаюча роль культури в соціальній згуртованості та інші. Динамічна стартап-сцена та висококваліфікована робоча сила ІТ, що сприяє розвитку креативної економіки та використанню цифрових технологій у культурному та креативному секторах. Недавній візовий режим ЄС для України, який дозволяє вільне пересування та обмін митцями та професіоналами культури, а також доступ до нових ринків і аудиторії в Європі та за її межами. Зростаюча роль культури в соціальній згуртованості, стійкості та ідентичності українського суспільства, а також у зусиллях з примирення та розбудови миру в країні, особливо в регіонах, які постраждали від конфлікту та російської агресії. Зростання популярності руху «Made in UA», який підтримує популяризацію та визнання української культури та культурної спадщини, а також захист та популяризацію української мови як державної [17; 23; 96].

Отже, як бачимо, можна узагальнити, що нове публічне управління, як концепція, яка виникла в 1980-х і 1990-х роках для реформування державного сектора у відповідь на недоліки традиційної моделі державного управління, має на меті покращити ефективність, результативність і підзвітність державного сектору шляхом впровадження ринкових принципів і практик, таких як децентралізація, конкуренція, вимірювання ефективності, орієнтація на споживача та управлінська автономія.

Традиційна модель державного управління, з іншого боку, базується на принципах бюрократії, ієрархії, одноманітності, легалізму та етики державної служби. Традиційна модель підкреслює роль держави як постачальника суспільних благ і послуг, важливість правил і норм для забезпечення справедливості та неупередженості, а також відокремлення політики та управління для запобігання корупції та зловживанню владою.

Основні відмінності НПУ від традиційної моделі державного управління, це те, що НПУ розглядає державний сектор як сукупність автономних і конкурентоспроможних одиниць, які діють відповідно до ринкової логіки, тоді як

традиційна модель розглядає державний сектор як єдину та узгоджену систему, яка діє відповідно до суспільних інтересів. НПУ фокусується на результатах і результатах державного сектора, тоді як традиційна модель фокусується на процесах і процедурах державного сектора. НПУ надає керівникам і працівникам державного сектору повноваження приймати рішення та ризикувати, тоді як традиційна модель контролює та обмежує їх правилами та положеннями.

НПУ розглядає громадян і користувачів державного сектору як клієнтів і зацікавлених сторін, тоді як традиційна модель розглядає їх як суб'єктів і бенефіціарів. Заохочує участь і співпрацю приватного та неурядового секторів у наданні державних послуг, тоді як традиційна модель зберігає монополію та винятковість держави у цих функціях.

Основними рушійними силами і викликами впровадження НПУ у галузі культури України є такі, як необхідність реформування застарілої, неефективної законодавчої та нормативно-правової бази для культурної галузі, зокрема, креативного сектору, яка не відображає поточні реалії та потреби суб'єктів господарювання, діячів культури, суспільства, збільшення та диверсифікації державного фінансування галузі культури, а також забезпечення його прозорості, ефективності та підзвітності шляхом прийняття чітких та справедливих критеріїв та механізмів розподілу та розподілу коштів, посилення участі та представництва громадянського суспільства та незалежного культурного сектору в процесах розробки та впровадження політики, а також у моніторингу та оцінці впливу та результатів культурної політики та програм, посилення захисту та популяризації культурної спадщини та самобутності України [17; 23; 96], а також культурного розмаїття та діалогу в країні шляхом розробки та впровадження політики та програм, які підтримують охорону та відновлення культурної спадщини, особливо в території, які постраждали від конфлікту та російської агресії [7; 37; 40].

Разом з тим, такі проблеми, як обмежені фінансові та людські ресурси для культурного та творчого секторів, особливо в контексті економічної кризи та пандемії, запізнілі та непослідовні урядові рішення щодо фінансування та реалізації політики, які створюють невизначеність та нестабільність у культурному секторі, опір і

ворожість з боку окремих верств суспільства та політичної еліти, які сприймають євроінтеграцію як загрозу суверенітету та культурній ідентичності України, відсутність належної інфраструктури та обладнання для збереження та популяризації культурної спадщини [17; 23; 29-35; 96], а також ризик пошкодження та руйнування через триваючий конфлікт гальмують процеси розвитку у даній галузі.

Європейська інтеграція по-різному впливає на культурний сектор України, особливо щодо стандартів, фінансування та співпраці.

Деякі з основних ефектів можемо навести. Це стандарти. Європейська інтеграція вимагає від України узгодження законодавчої та нормативної бази для культурного та креативного секторів зі стандартами та нормами ЄС, а також сприяння правам інтелектуальної власності, культурному різноманіттю та свободі ЗМІ. Це допомагає підвищити якість та конкурентоспроможність українського культурного та творчого секторів, а також захистити та зміцнити культурну спадщину та ідентичність України [17; 23; 96]. Це також і фінансування. Європейська інтеграція надає Україні доступ до різноманітних джерел та механізмів фінансування культурного та креативного секторів, таких як програма ЄС «Креативна Європа», програма «Культура та креативність» Східного партнерства та програма «Культурні мости», які пропонують фінансування, навчання, мережі та можливості мобільності для культурного та творчого секторів. Це допомагає збільшити та диверсифікувати державне фінансування галузі культури, а також забезпечити її прозорість, ефективність та підзвітність. Крім того, це співпраця. Європейська інтеграція сприяє культурному співробітництву, обміну та розвитку між Україною та ЄС, а також з іншими країнами та регіонами, посилюючи культурний вимір діалогу між ЄС та Україною та міжнародну видимість української культури та культурної спадщини [17; 23; 96]. Це допомагає зміцнити соціальну згуртованість, стійкість та ідентичність українського суспільства, а також сприяти міжкультурному діалогу та взаєморозумінню.

Цифровізація є однією з найважливіших складових сучасної трансформації культурних і креативних індустрій в Україні, яка відкриває нові можливості для розвитку та інновацій у сфері творчих підприємств. Цифрова трансформація охоплює

широкий спектр процесів, що передбачають використання цифрових технологій для створення нових або модернізації існуючих продуктів, послуг, бізнес-моделей і процесів, що безпосередньо впливають на культурні ініціативи та креативні індустрії. Вона стає катализатором для інновацій, сприяючи їхньому впровадженню на всіх етапах — від концептуалізації і створення культурного контенту до його розповсюдження і споживання.

Одним з основних переваг цифрової трансформації є розширення доступу та охоплення творчих підприємств новими ринками і аудиторіями як на локальному, так і на глобальному рівнях. Завдяки онлайн-платформам, цифровим інструментам та каналам поширення культурного контенту, творчі підприємства отримують можливість забезпечити своїм продуктам більшу видимість, сприяти розвитку культурного обміну та забезпечувати доступ до послуг у галузі культури для різних верств населення. Цифрові платформи дозволяють підприємствам значно розширити свою аудиторію, долати географічні та соціокультурні бар'єри, що значно підвищує рівень інклюзивності в галузі культури.

Окрім того, цифрові технології сприяють підвищенню якості та різноманітності творчих продуктів і послуг, відкриваючи нові горизонти для художнього вираження, культурної участі та творчої співпраці. Наприклад, інтерактивні платформи для спільної роботи, віртуальні виставки, цифрові інсталяції, а також нові форми культурних подій, що відбуваються в онлайн-просторі, дозволяють художникам, культурним діячам і глядачам взаємодіяти в нових форматах. Ці технології не тільки збагачують культурний контент, але й активно сприяють збереженню та популяризації національної культурної спадщини, забезпечуючи її доступність на глобальному рівні, що сприяє зміцненню національної ідентичності та культурного діалогу.

Іншим важливим аспектом цифрової трансформації є підвищення ефективності та конкурентоспроможності творчих підприємств, оскільки цифрові технології дозволяють оптимізувати всі аспекти їх діяльності. Це стосується як виробничих процесів, так і розповсюдження культурних товарів та послуг. Використання інноваційних цифрових інструментів дозволяє значно знизити витрати, збільшити

швидкість поширення продуктів на ринку, а також покращити управлінські процеси, здійснювати більш ефективну оцінку результатів діяльності. Впровадження цифрових систем управління дозволяє здійснювати більш точне планування, моніторинг і аналіз діяльності підприємств, що сприяє покращенню їхнього фінансового стану та підвищенню рівня задоволення потреб споживачів.

Нарешті, цифрові технології активно стимулюють інновації та підприємництво в креативних індустріях, створюючи нові бізнес-моделі, продукти і послуги. Ці технології відкривають нові можливості для розвитку стартапів у галузі культури, оскільки вони дозволяють підприємцям швидше адаптуватися до змінюваних ринкових умов і розвивати креативні продукти, які можуть бути швидко виведені на ринок. Цифровізація також стимулює міжгалузеву інтеграцію та співпрацю творчих підприємств з іншими секторами економіки, такими як освіта, охорона здоров'я та туризм. Це дозволяє не лише розширити межі культурних ініціатив, але й виявити нові можливості для міжсекторального співробітництва, що сприяє розвитку багатофункціональних культурних та соціальних проєктів, здатних об'єднувати різні сфери суспільного життя.

Таким чином, цифровізація культурних і креативних індустрій не лише покращує ефективність їх діяльності, але й сприяє створенню більш динамічного, інноваційного та інклюзивного культурного середовища, що відповідає вимогам сучасного глобалізованого світу. Вона відкриває нові можливості для творчих підприємств, дозволяючи їм активно інтегруватися в міжнародний культурний простір і сприяти культурному обміну на всіх рівнях..

Глобалізація — це процес посилення взаємозалежності та інтеграції між країнами, регіонами та людьми в різних аспектах, таких як економічний, політичний, соціальний і культурний [42; 74; 132]. Цей процес постійно різними способами впливає на різноманітність і конкурентоспроможність української культури та її репрезентацію за кордоном, наприклад, глобалізація створює можливості для того, щоб українська культура та культурна спадщина були представлені та оцінені ширшою та різноманітнішою аудиторією, як на місцевому, так і на глобальному

рівнях [42; 74; 132], використовуючи онлайн-платформи, інструменти та канали для надання культурного контенту та послуг [17; 23; 96].

Глобалізація також створює виклики для української культури та культурної спадщини щодо збереження та захисту своєї унікальності та автентичності, а також протидії негативним наслідкам культурної гомогенізації, домінування та привласнення іншими культурами, особливо російською культурою [42; 74; 132]. Вона стимулює інновації та диверсифікацію української культури та культурного сектору, заохочуючи розвиток нових форм художнього вираження, культурної участі та творчої співпраці, а також міжкультурну інтеграцію та обмін українською культурою з іншими культурами [42; 74; 132]. Разом з тим, глобалізація вимагає адаптації та узгодження української культури та культурного сектору з міжнародними стандартами та нормами. Вона сприяє культурному різноманіттю, свободі ЗМІ та правам інтелектуальної власності з метою підвищення якості та конкурентоспроможності українського культура та галузі культури.

Децентралізація, як процес передачі повноважень і ресурсів від центрального до місцевого рівня влади, є важливим механізмом, спрямованим на підвищення ефективності, результативності та підзвітності державного управління в Україні. Вона дає можливість місцевим і регіональним органам влади, а також громадам, отримати більший контроль над своїми культурними ресурсами та потенціалом. Це дозволяє не лише адаптувати культурну політику до специфічних потреб і переваг місцевих громад, але й активно сприяти розвитку культурної інфраструктури, що відповідає соціально-культурним і економічним реаліям регіону. Таким чином, децентралізація стає важливим кроком до надання місцевим органам влади більшої автономії та відповідальності за розробку та реалізацію культурних програм і ініціатив, що враховують не лише потреби громад, але й унікальні особливості територій.

Особливо важливим аспектом цього процесу є надання місцевим органам більших фінансових ресурсів і можливостей для інвестування в культурний сектор. Це включає як пряме державне фінансування, так і можливість залучення додаткових коштів через приватні інвестиції та міжнародні гранти. Така фінансова підтримка

дозволяє місцевим громадам не лише забезпечити розвиток вже існуючих проєктів у галузі культури, але й створювати нові ініціативи, що сприятимуть залученню населення до культурних процесів і стимулюватимуть розвиток творчих підприємств. Ці інвестиції створюють умови для економічного розвитку на місцевому рівні, сприяючи соціальному та культурному процвітанню громад.

У рамках децентралізації особливу увагу варто приділяти розширенню участі та представництва місцевих і регіональних органів у національному та міжнародному культурному діалозі. Це передбачає не тільки включення місцевих установ у галузі культури у процеси розробки національних стратегій, але й активне залучення їх до міжнародних культурних ініціатив і співпраці, що дозволить підвищити культурну видимість і вплив українських регіонів на світовій арені. Це сприяє не лише покращенню міжнародних культурних зв'язків, але й формуванню більш сильних і стійких культурних спільнот на локальному рівні.

Окрім того, децентралізація сприяє розвитку інновацій та диверсифікації культурного та креативного секторів. Місцеві органи влади, отримавши більше повноважень і ресурсів, можуть стимулювати створення нових бізнес-моделей, культурних продуктів і послуг, що відповідатимуть запитам сучасного ринку. Це дозволяє не лише розвивати локальні культурні ініціативи, але й активно інтегрувати культуру з іншими галузями, такими як освіта, охорона здоров'я та туризм. Така міжсекторальна співпраця сприяє створенню багатофункціональних проєктів у галузі культури, що охоплюють широкий спектр соціальних, економічних і культурних потреб громад.

Соціальна відповідальність є ключовим елементом, що визначає роль культурного сектору в Україні в умовах сучасних соціальних і екологічних викликів. Вона передбачає, що культурні організації та діячі не лише виконують свою безпосередню роль у розвитку культурних практик, але й активно беруть участь у вирішенні нагальних соціальних та екологічних проблем, таких як війна, забруднення навколишнього середовища, зміна клімату та втрата біорізноманіття. Це включає в себе підвищення обізнаності громадськості щодо цих проблем і сприяння її активній участі в їхньому вирішенні. Культурний сектор може стати важливим інструментом

для поширення знань, заохочення до дій та формування свідомості, що відповідальність за стан навколишнього середовища і суспільства лежить на кожному з нас.

Завдяки децентралізації, культурний сектор також здобуває можливість створювати простір для діалогу та самовираження для різноманітних і маргіналізованих груп. Особливо важливо забезпечити включення таких соціальних груп, як внутрішньо переміщені особи, етнічні меншини, жінки, молодь та люди з обмеженими можливостями, до культурних процесів. Це сприяє їхній інтеграції, соціалізації та примиренню, а також забезпечує рівність можливостей для самовираження та розвитку. Таким чином, культурний сектор стає не лише інструментом для збереження культурної спадщини, але й механізмом для розвитку соціальної єдності та підтримки соціальної справедливості.

Завершуючи, важливо наголосити, що збереження і популяризація культурної спадщини України є не лише актом національної гордості, але й основним інструментом у підтримці соціальної згуртованості та діалогу. Децентралізація дозволяє кожній територіальній одиниці брати участь у цьому процесі через локальні ініціативи, збереження та відновлення культурних цінностей, що є частиною національної самобутності. Культурна освіта, активне залучення громадян до проектів у галузі культури та підвищення їх обізнаності про цінність і багатство української культури сприяє не лише збереженню національної спадщини, але й формуванню національної ідентичності, що є важливим кроком у напрямку європейської інтеграції та глобалізації.

Отже, децентралізація в Україні сприяє створенню більш адаптивної, ефективної та інклюзивної культурної політики, що відповідає потребам сучасного суспільства, підтримує культурну різноманітність і забезпечує сталий розвиток національної культури [17; 23; 96].

Громадянське суспільство в Україні відіграє надзвичайно важливу роль у процесі культурного відродження та соціальної трансформації, зокрема в умовах глибоких реформ після подій Євромайдану та російської агресії. В умовах змін, що відбулися після цих важливих етапів в історії країни, громадянське суспільство стало

не лише рушійною силою для проведення реформ, а й основним агентом змін у галузі культури [7; 37; 40]. За допомогою активної участі громадян, організацій та різних ініціатив у галузі культури, вдалося досягти значних успіхів у зміцненні демократичних цінностей та відновленні культурної ідентичності України.

Одним із основних внесків громадянського суспільства стало ініціювання та підтримка різноманітних реформ у культурному секторі. Це включає не лише створення нових установ у галузі культури і закладів, але й прийняття нових законодавчих актів, які сприяють розвитку культурної інфраструктури та формуванню ефективного управлінського механізму. Реалізація цих реформ була необхідною для формування більш відкритої, прозорої і ефективною системи управління культурними процесами в Україні. Одним із найбільш важливих аспектів цих змін стало запровадження нових принципів управління, що дозволяють не лише вдосконалити існуючі структури, але й створити умови для розвитку інновацій та підтримки культурних ініціатив на всіх рівнях.

Ще одним важливим внеском є сприяння розвитку культурного різноманіття та інновацій. Громадянське суспільство в Україні активно підтримує різноманітні проекти у галузі культури та ініціативи, такі як фестивалі, виставки, публікації, освітні програми та інші форми культурного вираження [7; 37; 40]. Важливим аспектом цієї діяльності є заохочення інновацій у культурному та творчому секторах, що включає як пошук нових форм культурної виразності, так і підтримку новітніх технологій та інструментів у мистецтві, що дозволяє культурним проектам бути більш доступними та актуальними для різних аудиторій. Ці ініціативи сприяють збереженню культурної спадщини, а також створенню нових форм культурної ідентичності, яка відповідає потребам і вимогам сучасного суспільства.

Громадянське суспільство також стало ключовим гравцем у боротьбі з російською дезінформацією та пропагандою, надаючи альтернативну і об'єктивну інформацію, а також активно просуваючи демократичні цінності і принципи прав людини. В умовах інформаційної війни, яка стала невід'ємною частиною агресії, громадянські організації відіграють вирішальну роль у формуванні спротиву

інформаційним атакам, сприяючи створенню національної єдності та підтримці державної незалежності через культурні та інформаційні ініціативи.

Водночас громадянське суспільство значно сприяло посиленню соціальної згуртованості та стійкості українського суспільства. У цей період, що позначений війною, конфліктами та гуманітарними катастрофами, важливою стало роль громадянських ініціатив у зміцненні міжрегіональної співпраці та діалогу. Це включає роботу зі спільнотами, які постраждали від конфлікту, а також відновлення спільнот, що зазнали наслідків анексії Криму. Через проекти у галузі культури та програми громадянське суспільство сприяє процесу реабілітації, допомагаючи лікувати травми і сприяючи примиренню різних сегментів суспільства, що живуть в умовах соціальних і політичних потрясінь.

Культурне лідерство в Україні визначається як важливий процес управління та формування культурної політики, що сприяє виробництву і наданню культурних товарів та послуг, які відображають та формують цінності, переконання та ідентичність суспільства. Культурне лідерство є невід'ємною частиною стратегічного розвитку культурного сектора, що включає чітке формулювання мети і напрямку його розвитку, на основі розуміння як поточних, так і майбутніх потреб громадян. Культурні лідери повинні бути не лише організаторами процесів, але й мотиваторами для творчих діячів та працівників культури, заохочуючи їх до пошуку нових форм і підходів в художньому вираженні, підтримуючи прагнення до інновацій, а також забезпечуючи відповідність культурних практик основним етичним і соціальним принципам.

Розробка та впровадження політик, які підтримують сталість розвитку культурних і творчих секторів, є важливим завданням для забезпечення інтеграції культури з іншими галузями політики, такими як освіта, охорона здоров'я та туризм. Тільки через міжсекторальну співпрацю можна досягти значних результатів у розвитку культурних індустрій, покращенні доступу до культурних ресурсів і забезпеченні соціальної інтеграції та економічного розвитку. Впровадження таких політик дозволяє створити середовище, в якому культура стане не лише важливим

інструментом соціалізації, але й економічним чинником, здатним стимулювати інновації та сприяти сталому розвитку на місцевому та національному рівнях.

Таким чином, громадянське суспільство в Україні відіграє вирішальну роль у формуванні і розвитку сучасної культурної політики, сприяючи як соціальним змінам, так і культурному відродженню країни. Через активну участь у культурному житті суспільства, формування стратегічних ініціатив і посилення культурного діалогу, громадянське суспільство є одним з основних драйверів розвитку культурного сектора в умовах нових глобальних та національних викликів [49; 98; 103].

Культурне лідерство відіграє ключову роль у сприянні співпраці та комунікації між різними зацікавленими сторонами, що є важливим елементом для сталого розвитку культурного сектору. Важливим аспектом цього процесу є створення та підтримка ефективних платформ і механізмів для діалогу, консультацій і зворотного зв'язку між різними суб'єктами, що діють у галузі культури. Це включає взаємодію між державними органами, приватним сектором, неурядовими організаціями, а також між національними, регіональними та місцевими органами влади. Така багаторівнева співпраця забезпечує не лише узгодженість політик, але й стимулює ефективне використання ресурсів і створення спільних культурних ініціатив, які враховують інтереси різних груп суспільства.

Крім того, культурне лідерство повинно фокусуватися на розбудові довіри, поваги та емпатії серед різноманітних і часто суперечливих інтересів. Це важливо для створення середовища, в якому зможуть бути враховані всі точки зору, навіть якщо вони можуть бути в певних випадках конфліктними. Водночас, необхідно сприяти розвитку культури відкритості, прозорості та підзвітності в культурному секторі, оскільки це забезпечує легітимність та стійкість культурної політики. Прозорість процесів та прийняття рішень дозволяє не лише покращити управління, але й створює умови для кращої взаємодії між усіма учасниками культурного процесу.

Використання цифрових технологій стає важливим інструментом для покращення доступу до послуг у галузі культури і продуктів, а також для оптимізації управлінських процесів у культурному секторі. Інтернет-платформи, онлайн-інструменти для взаємодії та управління культурними ініціативами удосконалюють

комунікацію, роблячи культурні послуги більш доступними для широкої аудиторії, зокрема для віддалених або соціально вразливих груп населення. Крім того, цифровізація допомагає удосконалити менеджмент, оцінку результатів та стратегічне планування, забезпечуючи більш ефективне використання ресурсів у культурній політиці.

Зі свого боку, держава має важливу роль у підтримці культурних інституцій та спільнот в Україні. Вона повинна надавати різноманітні форми фінансової та нефінансової допомоги, створювати та впроваджувати політики та програми, які сприяють розвитку культурного сектору. Завдяки такій підтримці можна створювати умови для сталого функціонування культурних ініціатив, сприяючи розвитку культурної інфраструктури, підвищенню рівня послуг у галузі культури та розширенню доступу до них для різних соціальних груп.

Таким чином, культурне лідерство передбачає не лише активну співпрацю між різними секторами та рівнями управління, але й створення середовища для інновацій, підтримки культурного різноманіття і розвитку демократичних цінностей, що сприяють сталому розвитку культурної політики в Україні [49; 98; 103].

Серед основних механізмів та інструментів такої підтримки можна навести приклади грантової підтримки проєктів, які здійснюються різними культурними інституціями. Міністерство культури та стратегічної комунікації, яке є головним державним органом, відповідальним за розробку та реалізацію культурної політики та програм в Україні. Він виокремлює кошти з державного бюджету на підтримку різних культурних і творчих секторів, таких як музеї, бібліотеки, театри, кіно, музика, література тощо. Міністерство також керує кількома спеціальними фондами, такими як Український культурний фонд, Український інститут книги, Держкіно та Український інститут, які надають гранти та інші форми підтримки культурним і творчим проєктам і організаціям.

Національна рада з питань культури, яка є дорадчим органом, який координує та контролює реалізацію культурної політики та програм в Україні. До його складу входять представники центральної та місцевої влади, державного та приватного секторів культури, громадянського суспільства. Рада також сприяє діалогу та

співпраці між різними зацікавленими сторонами та рівнями управління культурною галуззю.

Регіональні ради культури, які є регіональними органами, які впроваджують і контролюють культурну політику та програми на відповідних територіях. Вони складаються з представників регіональної та місцевої влади, державного та приватного секторів культури, громадянського суспільства. Вони також підтримують розвиток і популяризацію регіональної та місцевої культурної самобутності та традицій.

Громадська рада при Міністерстві культури та інформаційної політики, яка є консультативним органом, який представляє інтереси та думки громадянського суспільства та незалежного культурного сектору в процесах формування та впровадження політики. До його складу входять експерти, активісти, представники різних культурних і творчих сфер і організацій. Він також здійснює моніторинг та оцінку впливу та результатів культурної політики та програм в Україні.

Отже, реформи у галузі культури [7; 37; 40], здійснені в Україні з 2014 року, мали значний вплив на розвиток культурних та креативних індустрій. Державні культурні інституції та політики відіграли ключову роль у цьому процесі, забезпечуючи нормативно-правову базу, фінансову підтримку та створення сприятливих умов для розвитку творчих ініціатив. Впровадження нових моделей управління, таких як децентралізація, публічно-приватне партнерство та орієнтація на споживача, дозволило підвищити ефективність та результативність діяльності установ у галузі культури [39; 41; 130].

Далі за текстом наведено таблицю 2.12, яка показує еволюцію культурної політики в Україні: перехід від радянської логіки адміністрування до демократичного, ефективного управління [1; 2; 76], ціннісні відмінності між старою і новою моделями: від "керування культурою" до "служіння культурі", що дозволяють краще зрозуміти суть і філософію реформ, які відбулися після 2014 року.

Таблиця 2.12.

Нове публічне управління vs Традиційна модель

Критерій	Традиційна модель	Нове публічне управління (НПУ)
Структура	Централізована, ієрархічна, бюрократична	Децентралізована, гнучка, орієнтована на результат
Підхід до громадян	Підлеглі, пасивні бенефіціари	Активні користувачі, клієнти
Кадрова політика	Призначення «згори»	Відкриті конкурси, незалежні експерти
Ефективність	Формальна звітність	КРІ, результативність, прозорість
Співпраця	Мінімальна	Активна міжсекторальна, державно-приватне партнерство
Управлінська логіка	Формальна підпорядкованість, виконання вказівок	Автономія установ, конкуренція, стратегічне мислення
Фінансування	Бюджетне, гарантоване, однакове для всіх	Конкурентне, грантове, за результатами
Участь громадськості	Обмежена або формальна	Широке залучення зацікавлених сторін (громади, ГО, митці)
Вимірювання ефективності	Орієнтація на процес (кількість заходів)	Орієнтація на результат (вплив, ефективність, зміни)
Кадрова політика	Призначення зверху, політична залежність	Конкурсний добір, фаховість, автономність

Підхід до інновацій	Насторожений, часто консервативний	Заохочення інновацій, креативність, цифровізація
Зовнішні зв'язки	Ізольованість, слабка міжнародна комунікація	Активна міжнародна інтеграція та співпраця
Цінності	Стабільність, контроль	Прозорість, гнучкість, підзвітність, орієнтація на користувача

Джерело: сформовано автором на основі [12; 39-41; 53; 91; 130]

Аналіз успішних проєктів та ініціатив показав, що державна підтримка сприяє розвитку культурних індустрій, створенню нових робочих місць та залученню інвестицій у культурну галузь. Важливим аспектом є також підтримка культурного розмаїття та збереження національної спадщини, що сприяє формуванню багатогранної культурної ідентичності [17; 23; 96].

Однак, незважаючи на досягнуті успіхи, існують виклики для установ у галузі культури у процесі реалізації реформ [7; 37; 40]. Це такі, як недостатнє фінансування, бюрократичні перепони та необхідність подальшого вдосконалення нормативно-правової бази. Для подолання цих викликів необхідно продовжувати реформування культурної політики, залучати додаткові ресурси та впроваджувати інноваційні підходи до управління.

Таким чином, результати реформ у галузі культури в Україні свідчать про позитивний вплив державних культурних інституцій та політик на розвиток культурних та креативних індустрій [49; 98; 103]. Подальший розвиток цієї галузі вимагає постійної підтримки та вдосконалення управлінських процесів для забезпечення сталого розвитку культурного середовища країни.

2.4. Виклики та можливості для посилення участі громадян та підзвітності в галузі культури в Україні

Участь громадян та підзвітність є ключовими елементами ефективного управління у галузі культури [1; 2; 76]. Вони сприяють підвищенню прозорості,

довіри та залученості громадськості до культурного життя. В Україні відбуваються активно реформи [7; 37; 40], спрямовані на модернізацію культурної політики та інституцій, що створює нові можливості для посилення участі громадян та підзвітності. Однак, на шляху до досягнення цих цілей існують численні виклики, такі як недостатнє фінансування, бюрократичні перепони та обмежений доступ до інформації. Водночас, ці виклики відкривають нові можливості для впровадження інноваційних підходів та залучення громадськості до процесу прийняття рішень. Основні виклики для установ та організацій у галузі культури в Україні щодо залучення громадян до культурного життя, це недостатнє фінансування, бюрократичні перепони, обмежений доступ до інформації, відсутність інноваційних підходів, соціальні та економічні бар'єри, недостатня підтримка з боку держави та ін.

Наведемо таблицю 2.13, яка складена за результатами нашого аналізу. Ця таблиця систематизує ключові бар'єри, які обмежують активну участь громадян у культурному житті країни. Вона демонструє не лише суть викликів, а й їхні наслідки для сектору культури та ілюструє реальними прикладами з української практики. Це дозволяє глибше зрозуміти, як структурні та організаційні проблеми впливають на культурну залученість.

Таблиця 2.13

Основні виклики для участі громадян у культурному житті України

Категорія виклику	Суть проблеми	Наслідки	Приклад з України
Недостатнє фінансування	Брак коштів на заходи, рекламу, оновлення інфраструктури	Низька якість програм, висока вартість, малий охопит	Неможливість охопити всі проекти УКФ
Бюрократичні перепони	Складні процедури, тривалий документообіг	Затримки реалізації проєктів, відмова ініціатив	Грантовий конкурс Держкіно (2020)

Обмежений доступ до інформації	Недостатньо комунікації, відсутність єдиних джерел інформації	Низька поінформованість, відсутність участі	Відсутність оновлених культурних порталів на сайтах громад
Відсутність інновацій	Ігнорування сучасних технологій	Відсутність молоді аудиторії, одноманітність	Провінційні музеї без цифрового обладнання
Соціальні та економічні бар'єри	Вартість квитків, логістичні труднощі, дискримінація	Вразливі групи не беруть участь	Театри без доступу для людей з інвалідністю
Відсутність маркетингу	Необізнаність у просуванні, відсутність медіастратегій	Погане охоплення цільової аудиторії	Нерелевантні афіші в райцентрах
Дефіцит кадрів	Брак сучасних менеджерів культури	Неефективне управління, слабкий розвиток	Директор музею — фахівець не з культури

Джерело: сформовано автором на основі [1; 2; 76; 177-179]

Однією з ключових проблем, що перешкоджають ефективному розвитку культурної галузі, є недостатній рівень фінансування. Багато закладів культури змушені функціонувати в умовах обмежених фінансових ресурсів, що значно ускладнює організацію культурно-мистецьких заходів, модернізацію та розвиток інфраструктури, а також впровадження інноваційних проєктів для залучення нової аудиторії. Нестача коштів безпосередньо впливає на якість культурного продукту та обмежує можливості розширення спектру послуг для населення.

Крім того, у галузі культури існують складні бюрократичні процедури та надмірні регуляторні вимоги. Адміністративні бар'єри суттєво сповільнюють процес реалізації культурних ініціатив і проєктів, що знижує їхню ефективність та привабливість як для організаторів, так і для потенційних відвідувачів. Подібні перепони нерідко стають причиною відмови від реалізації перспективних заходів або їх значного затримання.

Важливим чинником, що впливає на рівень участі населення в культурному житті, є обмежений доступ до інформації про культурні події та програми. Низький рівень прозорості, відсутність ефективних інформаційних каналів та сучасних комунікаційних технологій призводять до того, що значна частина громадян не отримує повної та своєчасної інформації про культурні заходи, що, у свою чергу, знижує їх зацікавленість та мотивацію до участі в таких подіях.

Актуальною проблемою залишається і недостатнє впровадження інноваційних підходів у діяльність установ у галузі культури. Нерідко вони ігнорують можливості, які відкривають сучасні технології та новітні методи управління, що обмежує їхню спроможність адаптуватися до динамічних змін соціального середовища та залучати нові цільові аудиторії, зокрема молодь.

Суттєво впливає на розвиток культурної галузі низький рівень залучення громадськості до процесів прийняття управлінських рішень та планування культурних заходів. Відсутність ефективних механізмів участі громадян у формуванні культурної політики створює відчуття відчуження від цього процесу, що негативно позначається на мотивації до участі у культурному житті громади.

Не можна ігнорувати соціально-економічні бар'єри, які обмежують доступ окремих верств населення до культурних ресурсів і послуг. Соціальна нерівність, низький рівень доходів, а також територіальна віддаленість значно знижують можливості окремих груп громадян долучатися до культурного життя, що в підсумку зменшує загальний рівень культурної активності суспільства.

Відсутність комплексної та послідовної державної політики у сфері підтримки культури також виступає стримувальним чинником. Недостатня увага з боку державних інституцій до розвитку культурних ініціатив ускладнює діяльність

установ у галузі культури і зменшує їхню спроможність забезпечувати широке залучення населення до культурно-мистецьких практик.

Значну конкуренцію традиційним формам культурного дозвілля сьогодні становлять альтернативні форми проведення вільного часу, зокрема кіно, телебачення, інтернет-контент і соціальні мережі. Це зумовлює необхідність переосмислення форм і методів організації культурних заходів для підвищення їхньої привабливості в умовах сучасного інформаційного суспільства.

Окремої уваги заслуговує питання відсутності ефективних маркетингових стратегій у багатьох культурних закладах. Нерозвиненість інструментів просування культурних продуктів значно обмежує їхнє позиціонування на ринку послуг та знижує здатність залучати нові аудиторії.

Нарешті, критичною проблемою залишається нестача кваліфікованих кадрів у галузі культури. Відсутність фахівців із сучасними управлінськими компетенціями, знанням інноваційних технологій та актуальних підходів до розвитку культурної діяльності ускладнює процеси стратегічного планування і ресурсного забезпечення культурної галузі, а також обмежує можливості для підвищення ефективності роботи установ у галузі культури.

Ці виклики вимагають комплексного підходу та впровадження інноваційних рішень для підвищення ефективності управління культурними установами та залучення громадян до культурного життя.

Недостатнє фінансування має значний вплив на участь громадян у культурних заходах. установи у галузі культури з обмеженим фінансуванням часто не мають достатніх ресурсів для організації якісних заходів, що може знижувати їхню привабливість для громадян. Це включає недостатнє фінансування на технічне забезпечення, маркетинг та залучення кваліфікованих фахівців. Недостатнє фінансування обмежує можливості для впровадження нових технологій та інноваційних підходів у культурних заходах. Це може призводити до того, що заходи стають менш цікавими та актуальними для сучасної аудиторії. Обмежені фінансові ресурси можуть призводити до зниження якості послуг у галузі культури, що надаються громадянам. Це може включати недостатню підготовку персоналу,

обмежений доступ до сучасних матеріалів та технологій, а також зниження рівня обслуговування. Недостатнє фінансування може обмежувати доступ громадян до культурних заходів через високі ціни на квитки або недостатню кількість безкоштовних заходів. Це особливо впливає на вразливі групи населення, які не можуть дозволити собі відвідувати платні заходи. Без достатнього фінансування установи у галузі культури можуть не мати можливості проводити ефективні маркетингові кампанії для залучення нової аудиторії [1; 2; 76]. Це може призводити до того, що багато громадян просто не знають про існування або проведення культурних заходів. Недостатнє фінансування може обмежувати можливості для підтримки нових культурних ініціатив та проєктів, що може знижувати різноманітність та інноваційність культурного життя. Обмежені фінансові ресурси можуть призводити до зниження мотивації персоналу установ у галузі культури через низькі зарплати та відсутність можливостей для професійного розвитку. Це може впливати на якість роботи та залучення громадян до культурних заходів. Ці чинники підкреслюють важливість належного фінансування для забезпечення високої якості та доступності послуг у галузі культури, що сприяє активній участі громадян у культурному житті.

Бюрократичні перепони суттєво ускладнюють підвищення підзвітності установ у галузі культури. Багато установ у галузі культури мають досвід проходження складних адміністративних процедур, які затримують процес прийняття рішень та реалізації проєктів. Це може включати довготривалі процеси затвердження бюджетів, отримання дозволів та звітності. Відсутність єдиних стандартів та критеріїв для оцінки діяльності установ у галузі культури призводить до нерівномірної підзвітності та може ускладнювати порівняння результатів між різними установами. Недостатня прозорість у процесах прийняття рішень та розподілу ресурсів знижує довіру громадськості до установ у галузі культури та ускладнює контроль за їхньою діяльністю. Обмежений доступ до інформації про діяльність установ у галузі культури може перешкоджати громадському контролю та участі громадян у процесі прийняття рішень. Відсутність ефективних механізмів зворотного зв'язку з громадськістю може ускладнювати врахування потреб та очікувань громадян, що

знижує підзвітність установ у галузі культури. Бюрократичні бар'єри можуть перешкоджати впровадженню інноваційних підходів та технологій, які могли б підвищити прозорість та підзвітність установ у галузі культури. Відсутність ефективної координації між різними рівнями влади та культурними установами може призводити до дублювання функцій та неефективного використання ресурсів, що ускладнює підзвітність. Недостатні можливості для навчання та підвищення кваліфікації працівників установ у галузі культури можуть знижувати їхню здатність ефективно управляти ресурсами та забезпечувати підзвітність. Відсутність стимулів для підзвітності може призводити до того, що працівники установ у галузі культури не мають мотивації для забезпечення прозорості та підзвітності у своїй діяльності. Складні та громіздкі процедури звітності можуть відволікати ресурси та час працівників установ у галузі культури від основної діяльності, що знижує їхню ефективність та підзвітність. Ці бюрократичні перепони вимагають комплексного підходу для їх подолання та впровадження ефективних механізмів підзвітності у установ у галузі культури [1; 2; 76].

Обмежений доступ до інформації має значний вплив на прозорість діяльності установ у галузі культури. Коли громадяни не мають доступу до інформації про діяльність установ у галузі культури, це може знижувати їхню довіру до цих установ. Відсутність прозорості може викликати підозри щодо неефективного використання ресурсів або корупції. Обмежений доступ до інформації ускладнює громадський контроль за діяльністю установ у галузі культури. Громадяни не можуть оцінити ефективність використання бюджетних коштів, якість наданих послуг та доцільність прийнятих рішень. Без доступу до інформації громадяни не можуть надати зворотний зв'язок щодо діяльності установ у галузі культури. Це ускладнює врахування потреб та очікувань громадськості при плануванні та реалізації культурних програм. Обмежений доступ до інформації може знижувати інтерес громадян до участі у культурному житті. Вони можуть не знати про проведення заходів, можливості для участі у культурних проектах або доступні послуги. Відсутність доступу до повної та актуальної інформації може ускладнювати прийняття обґрунтованих рішень керівництвом установ у галузі культури. Це може призводити до неефективного

управління та зниження якості наданих послуг. Обмежений доступ до інформації про фінансову діяльність установ у галузі культури може ускладнювати контроль за використанням бюджетних коштів та залучених ресурсів. Без доступу до інформації про нові методи та підходи у галузі культури, працівники установ у галузі культури можуть втрачати можливості для навчання та професійного розвитку. Це може знижувати їхню здатність ефективно виконувати свої обов'язки та впроваджувати інновації [1; 2; 76]. Ці чинники підкреслюють важливість забезпечення доступу до інформації для підвищення прозорості діяльності установ у галузі культури та залучення громадян до культурного життя.

Інноваційні підходи забезпечують участь громадян у галузі культури, зробивши її більш доступною, інтерактивною та привабливою. Цифрові платформи, такі як веб-сайти, мобільні додатки та соціальні мережі, можуть бути використані для поширення інформації про культурні заходи, залучення нової аудиторії та створення інтерактивних можливостей для участі.

Технології віртуальної та доповненої реальності можуть створити нові форми культурного досвіду, дозволяючи громадянам взаємодіяти з культурними об'єктами та заходами у віртуальному просторі. Організація онлайн-трансляцій культурних заходів та вебінарів дозволяє залучити ширшу аудиторію, включаючи тих, хто не може фізично відвідати заходи. Використання краудфандингових платформ для фінансування проєктів у галузі культури та краудсорсингових ініціатив для залучення ідей та ресурсів від громадськості може підвищити участь громадян у культурному житті. Створення інтерактивних виставок та експозицій, де відвідувачі можуть взаємодіяти з експонатами, може зробити культурні заходи більш привабливими та залучити нову аудиторію. Впровадження елементів гейміфікації у культурні заходи та програми може підвищити інтерес та залученість громадян, особливо молоді.

В данній таблиці 2.14 представлено, як сучасні інструменти та технології можуть бути використані для подолання бар'єрів участі в культурі. Вона поєднує інноваційні підходи з очікуваними ефектами та реальними прикладами з українського культурного контексту. Це ілюструє потенціал трансформації галузі через цифровізацію, гейміфікацію та краудфандинг [10; 11; 88].

Інноваційні рішення в культурі України

Інноваційний підхід	Інструменти реалізації	Очікуваний ефект	Український приклад
Цифрові платформи	Сайти, соцмережі, розсилки	Прозорість, охоплення, зворотний зв'язок	Instagram-сторінки театрів, портал МКІП
Онлайн-трансляції	Стрімінги, записи концертів, інтерактивні ефіри	Інклюзія, охоплення регіонів	Онлайн-фестивали (Довженко-Центр, 2020–2021)
Гейміфікація	Музейні квести, бал для відвідувачів	Молодіжне залучення, розважальність	Освітня гра в PinchukArtCentre
Краудфандинг/краудсорсинг	BigIdea, Спільнокошт, соцмережі	Участь громадськості, автономність	Кампанії на Спільнокошти від «Ізоляції», Urban Space
Інтерактивні виставки	VR/AR технології, датчики руху	Емоційне залучення, новий досвід	«Я Музей», виставки у Львівській національній галереї
Освітні формати	Курси, літні школи, відкриті лекції	Культурна грамотність, нові ініціативи	Літня школа IZONE, «проект у галузі культури»
Публічні консультації	Слухання, онлайн-опитування, форуми	Співучасть у політиці, легітимність	Громадські обговорення Стратегії культури м. Львів

Джерело: сформовано автором

Співпраця з приватними компаніями для організації спільних проєктів у галузі культури та заходів може залучити додаткові ресурси та інновації. Організація мобільних культурних ініціатив, таких як виїзні виставки, концерти та майстер-класи, може забезпечити доступ до культури для громадян у віддалених районах. Збір та аналіз даних про відвідувачів та їхні уподобання може допомогти установам у галузі культури краще розуміти потреби своєї аудиторії та адаптувати свої програми відповідно до цих потреб. Підтримка та розвиток локальних культурних ініціатив та проєктів може сприяти залученню громадян до культурного життя на місцевому рівні [49; 98; 103]. Ці інноваційні механізми управління дозволять значно підвищити участь громадян у розвитку галузі культури, зробивши її більш доступною, інтерактивною та привабливою.

В Україні успішно застосовуються різноманітні практики залучення громадськості до процесів прийняття рішень у сфері культури. Зокрема, громадські слухання та консультації є ефективними інструментами, які дають змогу мешканцям висловлювати свої думки, пропонувати ідеї та безпосередньо впливати на формування культурних ініціатив.

Бюджет участі відкриває громадянам можливість безпосередньо розподіляти бюджетні кошти на реалізацію культурних проєктів, що сприяє підвищенню прозорості використання фінансових ресурсів і посиленню підзвітності установ.

Активне використання краудсорсингових і краудфандингових платформ забезпечує широку участь громадськості у розробці та фінансуванні культурних проєктів, стимулюючи підтримку новаторських ідей та ініціатив.

Співпраця з громадськими організаціями дозволяє ефективно залучати різні групи населення до прийняття рішень і реалізації культурних програм, що значно підвищує результативність і якість культурних заходів.

Цифрові платформи та соціальні мережі відкривають нові можливості для установ культури у комунікації з громадськістю — вони сприяють поширенню інформації про події та залученню різноманітної аудиторії, тим самим підвищуючи рівень прозорості і відкритості.

Інтерактивні виставки й експозиції створюють умови для активної взаємодії громадян із культурними об'єктами, стимулюючи їхній інтерес і глибше занурення у культурний простір.

Організація освітніх програм і майстер-класів сприяє залученню різних категорій населення до культурного життя, підвищуючи їхню обізнаність і заохочуючи до активної участі.

Публічні обговорення та форуми забезпечують платформу для відкритої дискусії щодо культурних проєктів і політик, що підсилює демократичність процесів та підзвітність органів управління.

Мобільні культурні ініціативи, такі як виїзні виставки і концерти, допомагають забезпечити доступ до культурних ресурсів жителям віддалених і сільських територій.

Окрім цього, підтримка локальних культурних ініціатив є важливою складовою розвитку громадянської активності, сприяючи формуванню культурної ідентичності та підвищенню інтересу до культурного життя на місцях [49; 98; 103]. Ці практики сприяють підвищенню прозорості, підзвітності та залученості громадськості до процесу прийняття рішень у галузі культури в Україні.

Впровадження цифрових технологій відкриває безліч можливостей для установ у галузі культури, роблячи їх діяльність більш ефективною, доступною та інноваційною. Цифрові платформи дозволяють установам у галузі культури досягати глобальної аудиторії. Онлайн-трансляції, віртуальні виставки та вебінари дозволяють залучати відвідувачів з усього світу. Використання технологій віртуальної та доповненої реальності (VR/AR) дозволяє створювати інтерактивні експозиції, де відвідувачі можуть взаємодіяти з експонатами у віртуальному просторі. Цифрові технології роблять культурні ресурси доступними для людей з обмеженими можливостями. Наприклад, аудіогіди, субтитри та інші інструменти можуть забезпечити доступ до культурних заходів для людей з вадами слуху або зору. Оцифрування культурних артефактів та документів дозволяє зберігати їх для майбутніх поколінь. Це також забезпечує доступ до цих ресурсів для дослідників та громадськості. Як показують дослідження, цифрові інструменти для управління ресурсами, планування заходів та аналізу даних дозволяють установам у галузі

культури працювати більш ефективно та приймати обґрунтовані рішення [1; 2; 76]. Соціальні мережі та інші цифрові платформи установи у галузі культури використовують для взаємодії з громадськістю для отримання зворотнього зв'язку та залучення нової аудиторії. Цифрові платформи для краудфандингу та краудсорсингу допомагають залучати фінансування та ідеї від громадськості для реалізації нових проєктів у галузі культури. Онлайн-курси, вебінари та інші освітні програми використовуються установами у галузі культури для того, щоб поширювати знання та залучати нових учасників до культурного життя. З допомогою таких інструментів, як цифрові платформи, установи у галузі культури публікують звіти про свою діяльність, фінансові звіти та іншу інформацію, що підвищує прозорість та підзвітність. Цифрові технології відкривають нові можливості для створення інноваційних форм мистецтва, таких як цифрове мистецтво, інтерактивні інсталяції та мультимедійні проєкти. Суб'єкти діяльності у галузі культури адаптуються до сучасних умов, залучають нову аудиторію та забезпечують стійкий розвиток культурного середовища.

Залучення громадян до культурного життя має значний вплив на соціальну інтеграцію та інклюзію. Культурні заходи та ініціативи створюють можливості для взаємодії між різними групами населення, сприяючи формуванню почуття спільності та взаєморозуміння. Так усуваються соціальні бар'єри, що сприяє більшій згуртованості суспільства. Культурні програми, орієнтовані на вразливі групи населення, такі як люди з обмеженими можливостями, етнічні меншини та соціально незахищені верстви, сприяють їхній інтеграції у суспільство. Вони беруть активну участь у культурному житті, відчуваючи себе частиною спільноти. Залучення громадян до культурного життя сприяє збереженню та розвитку культурного розмаїття. Різні культурні групи виражають свою ідентичність та взаємодіють з іншими, збагачуючись взаємно. Культурні заходи та програми часто включають освітні компоненти, які сприяють підвищенню обізнаності та розуміння різних культурних традицій та історії. Це допомагає зменшити упередження та стереотипи, сприяючи більшій толерантності та інклюзії. Активна участь у культурному житті сприяє підвищенню якості життя громадян, надаючи їм можливості для

самовираження, творчості та відпочинку. Це позитивно впливає на їхнє психічне та емоційне здоров'я, сприяючи загальному благополуччю. Культурні заходи створюють можливості для встановлення нових соціальних зв'язків та дружніх стосунків між людьми з різних соціальних груп. Це сприяє формуванню більш інклюзивного та згуртованого суспільства. Залучення громадян до культурного життя сприяє підвищенню їхньої громадської активності та участі у суспільному житті. Це дозволяє громадянам брати активну участь у прийнятті рішень та впливати на розвиток своєї громади. Підтримка локальних культурних ініціатив сприяє розвитку місцевих спільнот та залученню громадян до культурного життя на місцевому рівні. Це допомагає зміцнити соціальні зв'язки та сприяє соціальній інтеграції. Ці аспекти підкреслюють важливість залучення громадян до культурного життя для сприяння соціальній інтеграції та інклюзії.

Зокрема, в таблиці 2.15 узагальнюються причинно-наслідкові зв'язки між основними проблемами, їх впливом і можливими шляхами вирішення в галузі культури. Вона демонструє, як кожен виклик можна адресувати конкретними управлінськими або інноваційними заходами. Приклади з практики підсилюють аналітичну цінність і вказують на реальні точки змін у культурній політиці України

Зв'язок викликів, наслідків і рішень в галузі культури в Україні

Виклик	Наслідок	Рішення	Приклад реалізації
Недостатнє фінансування	Низька якість заходів, доступ лише для «своїх»	Гранти УКФ, бюджети участі, приватно-державне партнерство	Проект «Культура+» у громадах
Обмежений доступ до інформації	Недовіра, низька відвідуваність	Єдині культурні портали, соцмережі, відкриті дані	Публічні звіти УКФ, мапи подій МКІП
Відсутність інновацій	Застарілі формати, втрата інтересу молоді	Гейміфікація, VR, інтерактив, колаборації з ІТ	AR в музеї Шевченка
Низька участь громадян	Відчуження, відсутність відповідальності	Публічні обговорення, бюджет участі, волонтерство	Стратегія культури м. Дніпро
Соціальні бар'єри	Відсутність інклюзії, репрезентативності	Виїзні заходи, спеціальні програми для меншин	Культурні автобуси в Луганській області

Джерело: сформовано автором

Для подолання викликів, пов'язаних з підзвітністю та участю громадян у галузі культури, можуть бути вжиті наступні заходи щодо підвищення прозорості - регулярне оприлюднення звітів про діяльність установ у галузі культури, включаючи фінансові звіти та результати аудиту; онлайн-платформи - створення онлайн-платформ для доступу громадськості до інформації про діяльність установ у галузі культури; залучення громадськості - організація громадських слухань та

консультацій щодо важливих проєктів у галузі культури та ініціатив; використання краудсорсингових та краудфандингових платформ для залучення громадськості до розробки та фінансування проєктів у галузі культури; підвищення фінансової підзвітності; впровадження механізмів контролю за використанням бюджетних коштів, виділених на проєкти у галузі культури. Усі ці заходи безумовно суттєво підвищать підзвітність установ у галузі культури та сприятимуть формуванню нової суспільної відомості завдяки залученню громадськості до культурного життя, сприяючи створенню більш прозорого та ефективного культурного середовища.

Отже, залучення громадян до культурного життя та підвищення підзвітності установ у галузі культури є важливими аспектами для розвитку культурного середовища в Україні. Незважаючи на численні виклики, такі як недостатнє фінансування, бюрократичні перепони та обмежений доступ до інформації, існують значні можливості для покращення ситуації. Наприклад, що мистецтво стає не лише засобом естетичного вираження, а й потужним інструментом політичної комунікації та впливу (А. Тормахова) [177]. Розуміння ролі культури у формуванні політичної свідомості та соціальної активності засвідчує впровадження цифрових технологій, організація громадських слухань та консультацій, використання краудсорсингових та краудфандингових платформ, а також підтримка локальних культурних ініціатив підвищують участь громадян у культурному житті. Ці заходи сприяють підвищенню прозорості, підзвітності та залученості громадськості до процесу прийняття рішень.

Таким чином, державна політика та нове публічне управління відіграють ключову роль у створенні сприятливих умов для розвитку установ у галузі культури. Підвищення прозорості, фінансової підзвітності, використання інноваційних підходів та підтримка освітніх програм сприяють ефективному управлінню культурними ресурсами та залученню громадян до культурного життя [1; 2; 76; 177].

Подолання викликів та використання можливостей для посилення участі громадян та підзвітності в галузі культури є важливими кроками для забезпечення сталого розвитку культурного середовища в Україні.

Висновки до розділу 2

Розділ 2 висвітлив комплексну динаміку реформування галузі культури в Україні у світлі принципів нового публічного управління (НПУ). У фокусі нашого аналізу були інституційні та законодавчі зміни, вплив реформ на культурну ідентичність, ефективність державних інституцій у сфері креативних індустрій, а також виклики та можливості для розширення громадської участі й підзвітності. На основі систематизації даних і аналітичного огляду можна зробити низку висновків щодо результатів і перспектив трансформації культурної політики в Україні.

По-перше, з 2014 року в Україні спостерігається глибоке інституційне оновлення культурного сектору. Створення нових культурних інституцій (Український культурний фонд, Український інститут книги, Держкіно, Український інститут) стало важливим етапом у переході до моделей управління, заснованих на відкритості, конкуренції, ефективності та залученні незалежних експертів. Це свідчить про часткову імплементацію принципів НПУ, зокрема управлінської автономії, децентралізації та результатоорієнтованості [39; 41; 130]. Водночас, недосконалість правової бази, фрагментарність стратегій і обмежена міжвідомча координація залишаються викликами.

По-друге, реформи у галузі культури суттєво вплинули на розширення форм культурного самовираження, посилення місцевих ідентичностей, а також на консолідацію української культурної модерності. Сприяючи появі нових ініціатив і платформ для креативності, держава створила умови для підсилення культурного різноманіття, зокрема завдяки механізмам грантової підтримки. Особливу роль у цьому процесі відіграє участь громадянського суспільства, локальних ініціатив та культурних спільнот, які зуміли перетворити реформу на інструмент самореалізації та культурного спротиву в умовах війни.

По-третє, оцінка результативності державних інституцій у просуванні культурних і креативних індустрій демонструє позитивну динаміку у сфері фінансової підтримки, міжнародної кооперації, розвитку інфраструктури та інновацій. Програми «Креативна Європа», цифровізація культурного контенту [10; 11; 88], створення нових форматів культурної участі (онлайн-музеї, інтерактивні виставки, мобільні ініціативи) свідчать про здатність культурної політики адаптуватися до

нових викликів. Проте, нестабільність фінансування, бюрократизм та недостатня кадрова спроможність гальмують повномасштабну реалізацію потенціалу цих реформ.

По-четверте, важливим аспектом сучасного культурного управління стає підзвітність і участь громадян у формуванні та реалізації культурної політики. На цьому етапі основні виклики включають: брак механізмів участі, обмежений доступ до інформації, слабку маркетингову стратегію установ у галузі культури та соціальні бар'єри. Проте впровадження цифрових рішень, краудсорсингових і краудфандингових платформ, а також інклюзивних культурних програм створює потенціал для підвищення прозорості, залучення громадян і зміцнення довіри до культурних інституцій. Це дозволяє говорити про поступовий перехід до більш відкритої моделі публічного управління в культурі.

Нарешті, реформування культурного сектору в Україні за принципами нового публічного управління є процесом із чіткими досягненнями, проте й численними незавершеними задачами. Для забезпечення стійкого культурного розвитку потрібне не лише посилення нормативно-правової та фінансової підтримки, а й поглиблення механізмів залучення громадськості, удосконалення інституційної спроможності та ширше впровадження цифрових і управлінських інновацій. Культура в Україні дедалі більше виконує не лише естетичну чи репрезентативну функцію, а стає чинником соціального згуртування, демократії, ідентичності та опору — саме в цьому полягає стратегічна цінність її реформування.

РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ГАЛУЗІ КУЛЬТУРИ В УКРАЇНІ

3.1. Порівняльний аналіз досвіду та практик інших країн, які запровадили нове публічне управління у галузі культури та можливості для України

У сучасному світі галузі культури відіграє важливу роль у розвитку суспільства, збереженні національної ідентичності та підвищенні якості життя громадян. Впровадження нового публічного управління у галузі культури стає актуальним завданням для багатьох країн, оскільки воно дозволяє підвищити ефективність управління, забезпечити доступність послуг у галузі культури та сприяти розвитку культурних індустрій.

Аналізуючи досвід таких країн, як Німеччина, Франція, Великобританія, США, Швеція та Південна Корея, ми можемо виявити найкращі практики та уроки, які можуть бути адаптовані до українського контексту. Це дозволить розробити ефективні стратегії для вдосконалення управління культурними установами в Україні, забезпечити їхню стійкість та підвищити якість послуг у галузі культури.

Для порівняльного аналізу досвіду впровадження нового публічного управління у галузі культури доцільно обрати такі країни, як Німеччина, Франція, Великобританія, США, Швеція та Південна Корея. Ці країни мають різноманітний досвід у впровадженні нових підходів до управління культурною галуззю, що дозволяє виявити найкращі практики та адаптувати їх до українського контексту. Таблиця 3.16 демонструє, як кожна країна сфокусувалась на окремому ключовому аспекті НПУ, і які уроки Україна може з цього взяти.

Таблиця 3.16.

Порівняння ключових принципів нового публічного управління в галузі культури різних країн

Країна	Ключовий принцип НПУ	Особливості реалізації	Можливість для України
Німеччина	Децентралізація	Управління на місцевому рівні, автономія культурних рад	Впровадження місцевих культурних рад
Франція	Державна підтримка та культурна дипломатія	Потужна роль інститутів культури, просування культури за межами країни	Посилення культурної дипломатії
Великобританія	Публічно-приватне партнерство	Співпраця з приватним сектором, фінансування через лотереї	Розробка законодавства для ППП у культурі
США	Ринкові механізми та розвиток культурних індустрій	Грантові програми, залучення бізнесу до культури	Підтримка креативних індустрій
Швеція	Інклюзія та екологічна стійкість	Програми для мігрантів, людей з інвалідністю, "зелена культура"	Програми соціальної інтеграції через культуру

Південна Корея	Цифровізація та культурні кластери	Віртуальні музеї, онлайн-виставки, культурні хаби	Створення цифрових платформ та культурних хабів
----------------	------------------------------------	---	---

Джерело: сформовано автором

Німеччина має децентралізовану систему управління культурною галуззю, що дозволяє ефективно реагувати на місцеві потреби та особливості. У Німеччині установи у галузі культури, такі як музеї та театри, часто керуються на місцевому рівні, що сприяє більш гнучкому управлінню та залученню місцевих громад до прийняття рішень. В Німеччині діє принцип децентралізації у публічному управлінні в галузі культури [39; 41; 130]. Управління культурними установами здійснюється на місцевому рівні, що дозволяє враховувати специфіку та потреби місцевих громад. Місцеві культурні ради та організації мають автономію у прийнятті рішень щодо фінансування та організації культурних заходів. Відомі такі механізми фінансування, як державні гранти, публічно-приватне партнерство, фонди та благодійні організації. Федеральний уряд та місцеві органи влади надають гранти та субсидії для підтримки проєктів у галузі культури. Співпраця між державними органами та приватними компаніями для фінансування культурних ініціатив. Приватні фонди та благодійні організації, такі як Фонд Роберта Боша, підтримують проєкти у галузі культури через гранти та стипендії.

Франція відома своєю сильною державною підтримкою культури та активною культурною дипломатією. Французькі культурні інститути, такі як Інститут Франції, активно просувають французьку культуру за кордоном через організацію виставок, фестивалів та інших культурних заходів. Діє принцип державної підтримки та культурної дипломатії. Держава активно підтримує установи у галузі культури та проєкти, а також просуває національну культуру за кордоном. Інститут Франції організовує міжнародні культурні заходи та виставки, сприяючи популяризації французької культури. Серед механізмів є такі механізми фінансування, як державна

підтримка, культурні інститути, публічно-приватне партнерство. Міністерство культури Франції надає фінансову підтримку установам у галузі культури та проектам через різні програми та гранти. Культурні інститути. Інститут Франції та інші культурні інститути фінансують проекти, спрямовані на популяризацію французької культури за кордоном. Публічно-приватне партнерство. Співпраця між державними органами та приватним сектором для реалізації проектів у галузі культури.

Великобританія має розвинену систему публічно-приватного партнерства у галузі культури, що дозволяє залучати додаткові ресурси та інноваційні підходи. Британська рада (British Council) активно підтримує проекти у галузі культури через партнерства з приватними компаніями та громадськими організаціями. У Великобританії діє принцип публічно-приватного партнерства. Співпраця між державними органами та приватним сектором для реалізації проектів у галузі культури. Британська рада (British Council) фінансує проекти у галузі культури через партнерства з приватними компаніями та громадськими організаціями. Поширені механізми фінансування - це національні лотарей, публічно-приватне партнерство, грантові програми. Частина коштів від національних лотерей спрямовується на фінансування проектів у галузі культури через організації, такі як Arts Council England. Співпраця між державними органами та приватними компаніями для підтримки культурних ініціатив. Британська рада (British Council) надає гранти для підтримки проектів у галузі культури та ініціатив.

США мають багатий досвід у розвитку культурних індустрій та використанні ринкових механізмів для підтримки культури. Національний фонд мистецтв (National Endowment for the Arts) фінансує проекти у галузі культури через грантові програми, що сприяє розвитку культурних індустрій та залученню приватного сектора. У США діє принцип ринкових механізмів та розвитку культурних індустрій. Використання ринкових механізмів для підтримки культури та розвитку культурних індустрій. Національний фонд мистецтв (National Endowment for the Arts) фінансує проекти у галузі культури через грантові програми, залучаючи приватний сектор. Механізми фінансування. відомі, як Національний фонд мистецтв (NEA), публічно-приватне

партнерство, фонди та благодійні організації. NEA надає гранти для підтримки проєктів у галузі культури та ініціатив у різних галузях мистецтва. Публічно-приватне партнерство - це співпраця між державними органами та приватними компаніями для фінансування проєктів у галузі культури. Приватні фонди, такі як Фонд Форда, надають фінансову підтримку культурним проєктам через гранти та стипендії.

Швеція відома своїм підходом до соціальної інтеграції та інклюзії у галузі культури. Шведські установи у галузі культури активно працюють над залученням до культурного життя людей з обмеженими можливостями, мігрантів та інших вразливих груп через спеціальні програми та проєкти. Принцип соціальної інтеграції та інклюзії в Швеції як основний принцип взаємодії органів публічного управління та громадськості. Підтримка проєктів у галузі культури, спрямованих на соціальну інтеграцію та інклюзію різних груп населення. Шведські установи у галузі культури організовують програми для залучення до культурного життя людей з обмеженими можливостями, мігрантів та інших вразливих груп. Серед механізмів фінансування основні - це механізми фінансування у вигляді грантів, субсидій, публічно-приватне партнерство, фонди та благодійні організації. Шведський уряд надає фінансову підтримку установам у галузі культури та проєктам через різні програми та гранти. Публічно-приватне партнерство - це різноманітна співпраця між державними органами та приватними компаніями для реалізації проєктів у галузі культури. Приватні фонди та благодійні організації, такі як Шведський культурний фонд, підтримують проєкти у галузі культури через гранти та стипендії.

Південна Корея є прикладом успішного впровадження цифрових технологій у галузі культури. Корейські установи у галузі культури активно використовують цифрові платформи для популяризації культури, такі як віртуальні музеї та онлайн виставки, що підвищує доступність послуг у галузі культури. Принцип використання цифрових технологій. Активне використання цифрових технологій для популяризації культури та управління культурними установами. Корейські установи у галузі культури створюють віртуальні музеї та онлайн виставки, що підвищує доступність послуг у галузі культури. Міністерство культури, спорту та туризму Південної Кореї

надає фінансову підтримку культурним проектам через різні програми та гранти. Співпраця між державними органами та приватними компаніями для фінансування культурних ініціатив. Приватні фонди та благодійні організації, такі як Фонд Кореї, підтримують проекти у галузі культури через гранти та стипендії.

Ці країни були обрані для порівняльного аналізу через їхній різноманітний досвід та успішні практики у впровадженні нового публічного управління у галузі культури. Аналіз їхнього досвіду дозволить виявити найкращі підходи та адаптувати їх до українського контексту, сприяючи підвищенню ефективності управління культурними установами в Україні.

Основні принципи нового публічного управління, які використовуються у галузі культури в Німеччині, Франції, Великобританії, США, Швеції та Південній Кореї, включають децентралізацію, публічно-приватне партнерство, орієнтацію на споживача, інноваційні підходи та використання цифрових технологій. Ці принципи нового публічного управління сприяють підвищенню ефективності управління культурними установами [1; 2; 76], забезпеченню доступності послуг у галузі культури та розвитку культурних індустрій. Вони можуть бути адаптовані до українського контексту для вдосконалення управління культурною галуззю в Україні.

Охарактеризовані механізми фінансування забезпечують стабільну підтримку проектів у галузі культури та сприяють розвитку культурних індустрій у кожній з цих країн. Вони можуть бути також адаптовані й до українського контексту для вдосконалення фінансування проектів у галузі культури в Україні.

Вважаємо за доцільне розглянути окремо форми публічно-приватного партнерства (ППП) у галузі культури в різних країнах.

Німеччина. Спільне фінансування проектів у галузі культури. У Німеччині багато установ у галузі культури, таких як музеї та театри, отримують фінансову підтримку як від держави, так і від приватних спонсорів. Наприклад, Берлінський музейний острів фінансується за рахунок державних субсидій та приватних пожертв.

Франція. Культурні інститути та фонди. Інститут Франції активно співпрацює з приватними компаніями для організації міжнародних культурних заходів та

виставок. Це дозволяє залучати додаткові ресурси та популяризувати французьку культуру за кордоном.

Великобританія. Грантові програми та спонсорство. Британська рада (British Council) надає гранти для підтримки проєктів у галузі культури, залучаючи приватні компанії до фінансування. Наприклад, програма "Creative Europe" підтримує культурні ініціативи через партнерства з приватним сектором.

США. Публічно-приватні партнерства у культурних індустріях. Національний фонд мистецтв (National Endowment for the Arts) фінансує проєкти у галузі культури через грантові програми, залучаючи приватні компанії та фонди. Наприклад, програма "Art Works" підтримує проєкти, які сприяють економічному розвитку через культуру.

Швеція. Спільні проєкти у галузі культури та програми. Шведський культурний фонд співпрацює з приватними компаніями для реалізації проєктів у галузі культури, спрямованих на соціальну інтеграцію та інклюзію. Наприклад, програма "Kultur i Väst" підтримує культурні ініціативи, які залучають різні групи населення.

Південна Корея. Використання цифрових платформ для проєктів у галузі культури. Корейські установи у галузі культури активно співпрацюють з приватними ІТ-компаніями для створення цифрових платформ, таких як віртуальні музеї та онлайн виставки. Наприклад, проєкт "K-Culture Valley" об'єднує державні та приватні ресурси для популяризації корейської культури через цифрові технології.

Ці форми публічно-приватного партнерства залучають додаткові ресурси, підвищуючи ефективність управління культурними установами та сприяючи розвитку культурних індустрій. Адаптуючи їх до українського контексту, відбувається вдосконалення управління культурною галуззю в Україні.

Моніторинг та оцінка ефективності управління культурними установами у різних країнах здійснюються за допомогою різних методів та підходів. У Німеччині установи у галузі культури зобов'язані регулярно подавати фінансові та діяльні звіти до відповідних органів влади. Це дозволяє контролювати використання коштів та ефективність діяльності. Крім того, проводяться опитування та дослідження, щоб оцінити, як культурні заходи впливають на місцеву громаду та її розвиток.

Використання цифрових платформ для збору та аналізу даних про діяльність установ у галузі культури також є важливим аспектом моніторингу. У Франції Міністерство культури розробляє та використовує національні індикатори ефективності для оцінки проєктів у галузі культури та установ [1; 2; 76]. установи у галузі культури ведуть облік відвідувачів та аналізують ці дані для оцінки популярності та впливу своїх заходів. Крім того, культурні інститути зобов'язані подавати детальні звіти про свою діяльність, включаючи фінансові показники та результати реалізованих проєктів. У Великобританії Arts Council England використовує ключові показники ефективності для оцінки установ у галузі культури та проєктів. Проводяться дослідження для оцінки економічного впливу культурних заходів на місцеву економіку. Також використовуються опитування громадян для збору зворотного зв'язку про якість та доступність послуг у галузі культури. У США Національний фонд мистецтв (NEA) вимагає від грантоотримувачів подавати детальні звіти про використання коштів та досягнуті результати. Проводяться дослідження для оцінки соціального впливу проєктів у галузі культури на громади. установи у галузі культури ведуть облік відвідувачів та аналізують дані про участь у заходах. У Швеції використовуються інтегровані інформаційні системи для збору та аналізу даних про діяльність установ у галузі культури. Проводяться дослідження для оцінки рівня інклюзивності культурних заходів та програм. установи у галузі культури зобов'язані подавати звіти про соціальний вплив своїх заходів на різні групи населення. У Південній Кореї використовуються цифрові платформи для збору даних про діяльність установ у галузі культури та аналізу їхньої ефективності. Проводяться дослідження для оцінки впливу культурних заходів на розвиток культури та суспільства [49; 98; 103]. Ці методи та підходи створюють умови збільшувати прозорість та поширювати підзвітність у галузі управління культурними установами, а також підвищити ефективність їхньої діяльності. Установи у галузі культури зобов'язані подавати детальні звіти про свою діяльність та фінансові показники. Отже, ці методи можуть бути адаптовані до українського контексту для вдосконалення управління культурною галуззю в Україні, адже дозволяють забезпечити прозорість, підзвітність та підвищення якості послуг у галузі культури у вибраних країнах [1; 2; 76].

Розглянемо, які проблеми та виклики виникли під час впровадження нового публічного управління у галузі культури окремих країнах, та як вини їх розв'язували. Які інноваційні підходи до управління культурними установами використовуються та які результати впровадження нового публічного управління у галузі культури були досягнуті у вибраних країнах.

Наведемо таблицю 3.17 з аналізом проблем впровадження НПУ в галузі культури в різних країнах. Таблиця ілюструє, з якими бар'єрами стикались країни та які практичні рішення можуть бути застосовані в українському контексті.

Таблиця 3.17.

Проблеми впровадження НПУ в галузі культури різних країн та запропоновані рішення (складено автором)

Країна	Проблеми/виклики	Шляхи вирішення
Німеччина	Бюрократія, фінансова нестабільність	Додаткові джерела фінансування, залучення громадськості
Франція	Централізація, конкуренція за ресурси	Децентралізація, розвиток культурної інноваційності
Великобританія	Нерівномірність ресурсів, залежність від бізнесу	Баланс розподілу ресурсів, розвиток держфінансування
США	Обмежений доступ, нестабільність грантової підтримки	Програми доступності, пошук стійких джерел фінансування
Швеція	Інтеграція вразливих груп, брак ресурсів	Програми інклюзії, залучення приватних інвесторів

Південна Корея	Цифровий розрив, залежність від держави	Регіональні ІТ-програми, диверсифікація джерел фінансування
----------------	---	---

Зокрема, Німеччина має проблеми бюрократії. Високий рівень бюрократії може уповільнювати процес прийняття рішень та впровадження нових ініціатив.

Фінансова нестабільність, як одна з основних проблем. Недостатнє фінансування проєктів у галузі культури на місцевому рівні може обмежувати їхній розвиток. Серед основних викликів - це такі виклики, як, забезпечення стійкого фінансування. Пошук додаткових джерел фінансування для підтримки культурних ініціатив.

Крім того, це потреба залучення громадськості. Активне залучення місцевих громад до управління культурними установами.

Основні проблеми у Франції - це конкуренція за ресурси. Висока конкуренція за державні гранти та субсидії може обмежувати можливості для деяких проєктів у галузі культури. По-друге, це децентралізація. Незважаючи на сильну державну підтримку, централізоване управління може обмежувати гнучкість та адаптивність установ у галузі культури. Серед основних викликів - це такі виклики, як децентралізація управління [39; 41; 130], передача повноважень на місцевий рівень для підвищення гнучкості управління.

Підтримка інновацій у галузі культури є важливим елементом для підвищення ефективності управління культурними установами, що включає впровадження сучасних інноваційних підходів. У Великобританії, однією з основних проблем у цій галузі є нерівномірний розподіл ресурсів серед різних регіонів країни. Зокрема, деякі регіони можуть отримувати менше фінансування, що істотно обмежує їхні можливості для розвитку та реалізації проєктів у галузі культури. Ця нерівність створює труднощі для досягнення рівного доступу до культурних благ.

Залежність від приватного сектора також є значною проблемою. Висока частка приватного фінансування установ у галузі культури може стати причиною

нестабільності, адже зміни в економічній ситуації або в інтересах приватних інвесторів можуть вплинути на фінансову підтримку культурних ініціатив. Одним із основних викликів є необхідність розробки механізмів для забезпечення більш рівномірного фінансування проєктів у галузі культури, а також пошук альтернативних джерел фінансування для зменшення цієї залежності.

У США основними проблемами є нерівність доступу до культурних благ і фінансова нестабільність. Деякі соціальні групи, зокрема представники низькооплачуваних верств населення, мають обмежений доступ до культурних заходів через високу вартість квитків і заходів, що створює бар'єри для культурної участі. Крім того, сильна залежність від грантів та приватного фінансування також ставить під загрозу стабільність установ у галузі культури. Тому важливою задачею є розробка програм, які забезпечують доступність культурних благ для всіх верств населення, а також пошук стійких джерел фінансування для забезпечення стабільності та розвитку культурних ініціатив.

Швеція зіштовхується з проблемами інтеграції та інклюзії, оскільки забезпечення рівних можливостей для всіх груп населення, зокрема для людей з обмеженими можливостями та мігрантів, є складним завданням. Обмежені бюджетні кошти також створюють перешкоди для реалізації проєктів у галузі культури, оскільки доступ до ресурсів не завжди є рівним. Важливими викликами є підтримка інклюзії, розробка програм для залучення до культурного життя вразливих груп населення, а також пошук додаткових джерел фінансування для підтримки культурних ініціатив.

У Південній Кореї однією з основних проблем є цифровий розрив, оскільки доступ до сучасних технологій не є рівномірним у різних регіонах. Це обмежує можливості для розвитку цифрових проєктів у галузі культури і спричиняє нерівність у доступі до послуг у галузі культури. Висока залежність від державного фінансування також створює ризики для стабільності установ у галузі культури, оскільки зміни в політичній чи економічній ситуації можуть негативно позначитись на фінансуванні. Одним з основних викликів є подолання цифрового розриву шляхом впровадження програм для забезпечення рівного доступу до сучасних технологій у

всіх регіонах, а також диверсифікація джерел фінансування для зменшення залежності від державних коштів.

Ці проблеми та виклики підкреслюють необхідність удосконалення механізмів нового публічного управління в галузі культури. Врахування досвіду інших країн дозволить розробити ефективні стратегії для подолання цих труднощів та підвищення ефективності управління культурними установами, зокрема в Україні. [1; 2; 76].

У різних країнах використовуються новітні підходи в адмініструванні культурними установами, які можуть бути корисними для вдосконалення управління культурною галуззю в Україні. У Німеччині установи у галузі культури мають автономію у прийнятті рішень, що дозволяє швидше реагувати на місцеві потреби та особливості. Використовуються цифрові платформи для управління культурними проектами та залучення громадськості до культурних заходів. У Франції активно просувається культурна дипломатія, яка включає просування французької культури за кордоном через культурні інститути та міжнародні заходи. Використовуються новітні технології для організації культурних заходів та виставок, такі як віртуальні тури та онлайн виставки. У Великобританії активно використовується публічно-приватне партнерство. Це співпраця між державними органами та приватними компаніями для реалізації проектів у галузі культури. Також використовуються грантові програми для підтримки інноваційних культурних ініціатив та проектів. У США діють ринкові механізми для підтримки культури та розвитку культурних індустрій. Активно впроваджуються цифрові технології для популяризації культури та управління культурними установами. У Швеції підтримуються проекти у галузі культури, спрямовані на соціальну інтеграцію та інклюзію різних груп населення. Впроваджуються екологічно стійкі практики у закладах культури, такі як використання відновлюваних джерел енергії та зменшення вуглецевого сліду. У Південній Кореї використовуються цифрові платформи для популяризації культури, такі як віртуальні музеї та онлайн виставки. Створюються культурні кластери, які об'єднують різні установи у галузі культури та підприємства для спільної роботи та розвитку. Таким чином, ці якісно нові підходи дозволяють підвищити ефективність управління культурними установами, забезпечити доступність послуг у галузі

культури та сприяти розвитку культурних індустрій. Наведемо результати аналізу у вигляді таблиці 3.18, яка показує, як структури фінансування впливають на сталість культурного розвитку, і які інструменти можуть бути імплементовані в Україні.

Таблиця 3.18.

Інструменти фінансування культури в різних країнах
(створено автором на основі моніторингу офіційної сторінок в мережі Інтернет
зазначених організацій)

Країна	Основні джерела фінансування	Приклади організацій/інструментів
Німеччина	Гранти, ППП, благодійні фонди	Фонд Роберта Боша, муніципальні субсидії
Франція	Державна підтримка, культурні інститути, ППП	Інститут Франції, Міністерство культури
Великобританія	Лотереї, приватне спонсорство, гранти	Arts Council England, British Council
США	Гранти, приватні фонди, ППП	National Endowment for the Arts, Фонд Форда
Швеція	Гранти, субсидії, благодійні фонди	Шведський культурний фонд, Kultur i Väst
Південна Корея	Державні гранти, цифрові проекти з бізнесом	Фонд Кореї, K-Culture Valley

Розглянемо коротко результати впровадження нового публічного управління у галузі культури в окремих країнах. Наприклад, в Німеччині децентралізація управління культурними установами дозволила швидше реагувати на місцеві потреби та підвищити ефективність управління [39; 41; 130]. Активне залучення місцевих громад до прийняття рішень сприяло підвищенню рівня участі громадян у

культурному житті. Публічно-приватні партнерства сприяли розвитку культурних індустрій та залученню додаткових ресурсів. Культурна дипломатія та міжнародні заходи у Франції сприяли популяризації французької культури за кордоном. Державна підтримка дозволила реалізувати численні проекти у галузі культури, спрямовані на збереження та розвиток культурної спадщини [17; 23; 96]. Використання новітніх технологій для організації культурних заходів підвищило доступність та якість послуг у галузі культури. Використання Великобританією ринкових механізмів та публічно-приватних партнерств (ППП) сприяло економічному розвитку через культуру [1; 2]. Грантові програми та спонсорство дозволили залучити додаткові фінансові ресурси для підтримки проектів у галузі культури. Оцінка ефективності та моніторинг діяльності установ у галузі культури сприяли підвищенню якості послуг у галузі культури [1; 2; 76]. Також використання у США ринкових механізмів та грантових програм сприяло розвитку культурних індустрій та залученню приватного сектора. проекти у галузі культури, підтримані Національним фондом мистецтв (NEA), мали значний соціальний вплив на громади. Активне впровадження цифрових технологій підвищило доступність послуг у галузі культури та популяризацію культури. проекти у галузі культури, спрямовані на соціальну інтеграцію та інклюзію, у Швеції сприяли залученню різних груп населення до культурного життя. Впровадження екологічно стійких практик у установ у галузі культури підвищило їхню ефективність та зменшило вуглецевий слід. Державна підтримка локальних культурних ініціатив сприяла збереженню та розвитку культурного розмаїття. Використання цифрових платформ, таких як віртуальні музеї та онлайн виставки у Південній Кореї підвищило доступність послуг у галузі культури. Створення культурних кластерів сприяло об'єднанню різних установ у галузі культури та підприємств для спільної роботи та розвитку. Використання новітніх технологій для управління культурними установами підвищило їхню ефективність та популяризацію культури. Ці результати підкреслюють успішність впровадження нового публічного управління у галузі культури у вибраних країнах. Вони демонструють, як інноваційні підходи, децентралізація, публічно-приватні партнерства та використання цифрових технологій можуть підвищити ефективність

управління, забезпечити доступність послуг у галузі культури та сприяти розвитку культурних індустрій. Цей досвід може бути корисним для вдосконалення управління культурною галуззю в Україні.

Разом з тим, варто відзначити, що найкращі практики та уроки для впровадження нового публічного управління у галузі культури в Україні, це децентралізація управління [39; 41; 130], культурна дипломатія, використання ринкових механізмів в Україні мають також свої особливості.

Дійсно, передача повноважень на місцевий рівень дозволяє швидше реагувати на потреби громад та підвищує ефективність управління [1; 2; 76]. В Україні можна впровадити подібні механізми децентралізації [39; 41; 130], створюючи місцеві культурні ради та залучаючи громадськість до прийняття рішень. Активна підтримка проєктів у галузі культури та просування національної культури за кордоном сприяє популяризації культури та збереженню національної ідентичності. В Україні можна розвивати культурну дипломатію та підтримувати проєкти у галузі культури, спрямовані на збереження та популяризацію української культури. Співпраця між державними органами та приватним сектором дозволяє залучати додаткові ресурси та інноваційні підходи до управління проєктами в галузі культури. В Україні можна розвивати публічно-приватні партнерства, створюючи спільні проєкти між державними органами та приватними компаніями. Використання ринкових механізмів для підтримки культури та розвитку культурних індустрій сприяє економічному зростанню та залученню приватного сектора. В Україні можна впроваджувати ринкові механізми для підтримки проєктів у галузі культури та розвитку культурних індустрій. Підтримка проєктів у галузі культури, спрямованих на соціальну інтеграцію та інклюзію, сприяє залученню різних груп населення до культурного життя. В Україні можна розвивати програми, спрямовані на залучення до культурного життя людей з обмеженими можливостями, мігрантів та інших вразливих груп. Використання цифрових платформ для популяризації культури та управління культурними установами підвищує доступність послуг у галузі культури. В Україні можна впроваджувати цифрові технології для підвищення доступності послуг у галузі культури та збереження культурної спадщини [17; 23; 96].

Ці найкращі практики та уроки можуть бути адаптовані для впровадження нового публічного управління у галузі культури в Україні, сприяючи підвищенню ефективності управління, забезпеченню доступності послуг у галузі культури та розвитку культурних індустрій.

Отже, порівняльний аналіз досвіду та практик інших країн, які запровадили нове публічне управління у галузі культури свідчить, що передача повноважень на місцевий рівень (наприклад, як у Німеччині) дозволяє швидше реагувати на потреби громад та підвищує ефективність управління культурними установами [1; 2; 76]. Це сприяє активному залученню місцевих громад до прийняття рішень та розвитку культурних ініціатив.

Культурна дипломатія та державна підтримка, яку демонструє Франція, засвідчує, що активна підтримка проєктів у галузі культури та просування національної культури за кордоном сприяє популяризації культури та збереженню національної ідентичності. Отже, йдеться про важливість державної підтримки для розвитку галузі культури.

Про сприяння розвитку культурних індустрій та підвищення якості послуг у галузі культури свідчить те, як відбувається співпраця між державними органами та приватним сектором, яка дозволяє залучати додаткові ресурси та сучасні, нові, інноваційні підходи до управління проєктами. Зокрема, це публічно-приватне партнерство у формі, як це демонструють США, Великобританія та Швеція.

Використання ринкових механізмів з досвіду США свідчить про те, що використання ринкових механізмів для підтримки культури та розвитку культурних індустрій сприяє економічному зростанню та залученню приватного сектора. Цей досвід зауважує на важливості ринкових підходів для стійкого розвитку галузі культури.

Соціальна інтеграція та інклюзія, як у Швеції, демонструє, що підтримка проєктів у галузі культури, спрямованих на соціальну інтеграцію та інклюзію, сприяє залученню різних груп населення до культурного життя. Така практика підкреслює важливість інклюзивних підходів для забезпечення доступності послуг у галузі культури.

Варто наголосити про важливість цифрових технологій для сучасного управління культурною галуззю. Використання цифрових технологій за зразком, як це робить Південна Корея, показує, що використання цифрових платформ для популяризації культури та управління культурними установами підвищує доступність послуг у галузі культури.

Екологічна стійкість на прикладі Швеції також демонструє, що впровадження екологічно стійких практик у установ у галузі культури підвищує їхню ефективність та зменшує вуглецевий слід. Це підкреслює важливість екологічної стійкості для розвитку галузі культури.

Розвиток культурних кластерів як робить Південна Корея, показує, що створення культурних кластерів сприяє об'єднанню різних установ у галузі культури та підприємств для спільної роботи та розвитку.

В Україні існує низка проблем та викликів для публічного управління установами у галузі культури. Однією з головних проблем є недостатня децентралізація [39; 41; 130], що обмежує гнучкість та адаптивність управління. Для підвищення ефективності необхідно передати повноваження на місцевий рівень. Бюрократичні перепони також уповільнюють процес прийняття рішень та впровадження нових ініціатив. Спрощення адміністративних процедур допоможе підвищити ефективність управління [1; 2; 76].

Недостатнє фінансування проєктів у галузі культури є однією з основних перешкод для їхнього розвитку та успішної реалізації. У зв'язку з цим, необхідно шукати додаткові джерела фінансування, зокрема через гранти, публічно-приватні партнерства та краудфандинг. Крім того, недостатня координація між різними рівнями влади значно ускладнює ефективне управління культурними установами. Для забезпечення більшої узгодженості дій, важливо покращити співпрацю між державними, регіональними та місцевими органами влади, що дозволить оптимізувати процеси ухвалення рішень і реалізації проєктів у галузі культури.

Ще однією серйозною проблемою є відсутність активної участі громадян у процесах прийняття рішень і реалізації культурних ініціатив. Залучення громадськості до цих процесів через організацію громадських слухань, опитувань та

інших форм зворотного зв'язку сприятиме більшій підзвітності органів влади і забезпечить більшу відповідальність у здійсненні проєктів у галузі культури. Більше того, багатьом установам у галузі культури не вистачає доступу до сучасних технологій, що суттєво обмежує їхні можливості для розвитку та популяризації культурних заходів. Впровадження цифрових технологій дозволить значно підвищити ефективність управління культурними процесами, а також сприятиме ширшому залученню аудиторії.

Іншою значущою проблемою є відсутність механізмів підтримки інновацій та розвитку культурних індустрій. Розробка програм для підтримки інновацій у галузі культури сприятиме розвитку культурних індустрій, відкриваючи нові можливості для творчих ініціатив. Водночас, відсутність ефективної системи моніторингу та оцінки управління культурними установами ускладнює забезпечення прозорості та підзвітності у цій галузі. Впровадження таких систем дасть змогу підвищити якість управління та ефективність реалізації проєктів у галузі культури.

Нерівномірний розподіл ресурсів між різними регіонами та культурними установами є ще однією значною проблемою. Ця нерівність обмежує можливості для розвитку культурних ініціатив і створює дисбаланс у доступі до культурних благ. Забезпечення більш рівномірного розподілу ресурсів підтримуватиме розвиток проєктів у галузі культури у всіх регіонах, сприяючи розвитку культури на національному рівні. Останнім, але не менш важливим аспектом, є недостатня міжнародна співпраця у галузі культури, що обмежує можливості для обміну досвідом, інтеграції міжнародних стандартів і впровадження найкращих практик. Розвиток міжнародної співпраці стане важливим кроком у підвищенні ефективності управління культурними установами та сприятиме обміну ідеями і ресурсами, що значно підвищить рівень культурного розвитку [1; 2; 76].

Для вдосконалення інституційної та правової бази в Україні можна адаптувати міжнародні практики та стандарти. Наприклад, європейські стандарти децентралізації [39; 41; 130], які роблять можливим врахування місцевих потреб та особливостей, можуть бути також впроваджені в Україні шляхом створення місцевих культурних рад та залучення громадськості до прийняття рішень.

Міжнародний досвід свідчить про широке використання інноваційних підходів у галузі культурної політики, які можуть бути корисними для адаптації в українському контексті. Так, у Великій Британії та США значну роль у реалізації культурних ініціатив відіграють публічно-приватні партнерства. Спільні проєкти між державними інституціями та бізнесом дозволяють не лише оптимізувати фінансування, а й сприяють ширшому залученню аудиторії до культурних практик. В Україні така модель співпраці має потенціал для розвитку, особливо у регіонах із недостатнім державним фінансуванням.

Показовим є досвід Швеції та Південної Кореї у впровадженні сучасних інформаційно-аналітичних систем, які використовуються для моніторингу діяльності установ у галузі культури і формування стратегічних рішень. Подібні цифрові інструменти можуть стати основою для підвищення ефективності управління вітчизняними культурними інституціями та сприяти їхній відкритості для громадськості.

Окремої уваги заслуговують соціальні аспекти культурної політики. У Швеції реалізуються програми, спрямовані на соціальну інтеграцію через культуру, що охоплюють різні групи населення, зокрема мігрантів та осіб з інвалідністю. В українських умовах актуальним є розвиток аналогічних ініціатив, які сприятимуть посиленню соціальної згуртованості та інклюзивності культурного середовища.

Франція демонструє ефективний підхід до культурної дипломатії, активно просуваючи свою культуру за кордоном через мережу культурних інститутів та участь у міжнародних подіях. Україна також має значний потенціал для посилення культурної присутності у світі, що сприятиме зміцненню її міжнародного іміджу та підтримці національної ідентичності.

Питання екологічної сталості в галузі культури знаходить активне відображення у політиці Швеції, де культурні установи впроваджують практики використання відновлюваних джерел енергії, енергоефективності та зменшення вуглецевого сліду. Український культурний сектор також може інтегрувати подібні підходи для зменшення негативного впливу на довкілля та модернізації інфраструктури.

Цікавим є досвід Південної Кореї, яка активно формує культурні кластери — територіальні об'єднання установ у галузі культури, креативного бізнесу та навчальних закладів. Така модель сприяє не лише ефективному управлінню, а й активізує місцеві економіки. В Україні створення культурних кластерів могло б дати новий імпульс для розвитку локальних ініціатив та міжсекторальної співпраці.

Грантова підтримка проєктів у галузі культури, яка є поширеною практикою у США та Великій Британії, створює стабільне середовище для творчої діяльності. Україна має передумови для розробки національних грантових програм, які б дозволили не лише фінансово підтримувати культурні ініціативи, а й стимулювати конкуренцію та інновації.

Багато країн активно розвивають міжнародну співпрацю у галузі культури, що забезпечує обмін досвідом, реалізацію спільних проєктів і доступ до нових ідей. Для України розширення участі у таких партнерствах може стати важливим чинником підвищення професійного рівня управлінців, модернізації інституційної бази та формування сучасної культурної політики.

Крім того, зокрема, США демонструють ефективність застосування ринкових механізмів у підтримці культури та розвитку культурних індустрій. Упровадження елементів культурного підприємництва в українських умовах може посилити економічну спроможність галузі та підвищити її конкурентоспроможність на міжнародному рівні.

Таким чином, адаптація провідних міжнародних практик здатна суттєво покращити інституційну та нормативно-правову базу української культурної політики. Це, своєю чергою, створить умови для більш ефективного управління, ширшої доступності культурних послуг і сталого розвитку культурних та креативних індустрій. Для забезпечення фінансової стійкості установ у галузі культури в Україні необхідно внести зміни в інституційну та правову базу. Одним із ключових кроків є впровадження державних грантових програм, які підтримуватимуть проєкти у галузі культури та ініціативи. Це дозволить залучити додаткові фінансові ресурси для реалізації проєктів у галузі культури та підтримки інноваційних ініціатив.

Усі ці досвіди показують важливість кооперації та спільних зусиль для розвитку галузі культури. Дослідження підкреслюють важливість адаптації найкращих практик та уроків з досвіду інших країн для впровадження нового публічного управління у галузі культури в Україні. Вони сприяють підвищенню ефективності публічного управління, забезпеченню доступності послуг у галузі культури та розвитку культурних індустрій, що так важливо для України в умовах війни та повоєнного відновлення.

3.2. Перспективні напрями розвитку галузі культури в Україні в умовах децентралізації публічного управління

Одним із ключових чинників демократичного поступу України на шляху до євроінтеграції є формування ефективної системи публічного управління. Особливо важливою в цьому контексті є галузь культури, яка відіграє провідну роль у зміцненні суспільної єдності, інтеграції громад та збереженні національної самобутності. Це сукупність інституцій, процесів та ресурсів, які забезпечують збереження, розвиток і популяризацію культурної спадщини, мистецтва, освіти та креативних індустрій. Вона включає музеї, театри, бібліотеки, культурні центри, креативні хаби.

Держава має поставити за мету створення нової якості життя, що неможлива без гарантованого доступу громадян до сучасних, різноманітних та якісних послуг у галузі культури.

Реформа децентралізації в Україні [39; 41; 130] суттєво активізувала інтерес місцевих громад до розвитку культури, оскільки повноваження у цій галузі були передані на рівень місцевого самоврядування. Культурні ініціативи, заходи та проекти стали не лише інструментом соціальної згуртованості, а й ефективним засобом протидії російській агресії. Відтак, постає нагальна потреба переосмислення культури як потужного ресурсу місцевого розвитку, її фінансового потенціалу та важливості інвестування в локальні культурні простори.

Сучасні заклади культури на місцях мають виконувати не лише традиційні функції, а й бути платформами для суспільної взаємодії, інтеграції, координації та ефективної комунікації. Це вимагає створення єдиного культурного простору, що стимулюватиме активну участь громадян у культурному житті.

Для визначення стратегічних орієнтирів розвитку культури на місцевому рівні було використано нормативно-правову базу України, результати загальнонаціонального репрезентативного опитування щодо попиту на поліфункціональні Центри послуг у галузі культури, аналітику Українського культурного фонду, дані порталу "Децентралізація", а також аналітичні матеріали щодо соціокультурної інфраструктури в ОТГ [4; 6; 12; 15; 16; 25; 39-41; 53; 91; 130].

Значну увагу приділено науковим працям О. Валевського [28] та А. Крупки [91], які досліджують механізми державно-приватного партнерства у галузі культури.

Для реалізації поставлених завдань у цьому параграфі нами застосовано комплексний підхід і такі методи дослідження, як термінологічний аналіз — для уточнення понять «культурна послуга», «базовий набір послуг у галузі культури», «центр послуг у галузі культури» тощо; – порівняльний аналіз — для оцінки зарубіжного та вітчизняного досвіду; – статистичний аналіз та метод групування — для виявлення кількісних показників у галузі культури; – метод узагальнення — для формулювання висновків і пропозицій.

Процес децентралізації [39; 41; 130] суттєво посилив роль культури у житті кожної територіальної громади. Культурна ідентичність регіонів дедалі частіше сприймається не лише як історична спадщина [17; 23; 96], а як стратегічний ресурс для розвитку громади — від збереження традицій і ремесел до стимулювання туризму й місцевої економіки.

У цьому контексті надзвичайно актуальними є слова Л. Гузара: "Сьогодні, на порозі великих змін у житті нашого народу, ми не можемо собі навіть уявити здійснення виправданих мрій існування вповні самобутнього суспільства без продовження процесу піднесення культури"[54]. Цей вислів глибоко відображає важливість культурного відродження в умовах перетворень.

Однак децентралізація, попри очевидні переваги, стала серйозним викликом для багатьох місцевих закладів культури [39; 41; 130]. Органи місцевого самоврядування постали перед необхідністю переосмислення формату функціонування таких установ, визначення їхньої ролі в громаді та спектру послуг, які вони мають надавати, аби залишатися актуальними та корисними.

Водночас постали питання щодо інституційної спроможності закладів культури, їхнього фінансового забезпечення та здатності гарантувати мешканцям якісні, доступні й затребувані культурні послуги. Відповідно до Закону України «Про культуру»[139], культурна послуга — це дії юридичних або фізичних осіб у галузі культури, що спрямовані на задоволення культурних та інтелектуальних потреб

особистості, сприяють її духовному і творчому розвитку, мають конкретну вартість і споживаються у процесі надання.

Державою також визначено базовий набір послуг у галузі культури — перелік і обсяг культурних сервісів, які мають бути гарантовано доступними для мешканців громади. Ці послуги охоплюють доступ до читання та інформації, кінофільмів, музейних ресурсів, можливості для творчої самореалізації та здобуття мистецької освіти [139], що, у результаті, збагачує мистецькі практики [178].

Візуалізація базового набору послуг у галузі культури наведена на Рис. 2 [111]



Рис.2 Базовий набір культурних послуг

Закон України «Про внесення змін до Закону України ‘Про культуру’ [138] щодо загальних засад надання населенню послуг у галузі культури» визначає ключові принципи функціонування Центрів послуг у галузі культури. Відповідно до законодавства, Центр послуг у галузі культури (ЦКП) — це багатофункціональний заклад культури, зручно розташований для мешканців громади чи сусідніх територій. Такий центр має бути укомплектований кваліфікованими кадрами, забезпечений сучасною матеріально-технічною базою та спроможний надавати широкий спектр культурних, інформаційних і консультаційних послуг. Крім того, ЦКП повинен гарантувати доступ до приміщень і обладнання для творчої діяльності, неформального навчання та соціальної взаємодії мешканців — з урахуванням чисельності, вікового, соціального, національного, статевого та професійного складу населення [138].

Таким чином, Центри послуг у галузі культури є сучасними громадськими просторами, орієнтованими на задоволення культурних потреб різних вікових і соціальних груп. Вони створюють сприятливі умови для спілкування, навчання та творчості, залучаючи до активного громадського життя дітей, молодь, дорослих і людей старшого покоління.

Територіальні громади дедалі активніше виявляють зацікавленість у створенні ЦКП. Це зумовлено кількома чинниками: по-перше, відкривається можливість оптимізувати витрати на утримання застарілої, розгалуженої культурної інфраструктури, що залишилася у спадок із радянських часів; по-друге, з'являється реальний шанс ефективно розподіляти бюджетні ресурси, інвестуючи у комфортні, функціональні та привабливі культурні простори, які відповідатимуть потребам і запитам громади [160].

Підтвердженням актуальності цієї ініціативи є результати соціологічних досліджень [9; 133; 134], зокрема, загальнонаціонального репрезентативного опитування, проведеного Київським міжнародним інститутом соціології у лютому 2020 року. За його даними, 81% опитаних громадян підтримують ідею створення поліфункціональних Центрів послуг у галузі культури (див. Рис. 3).

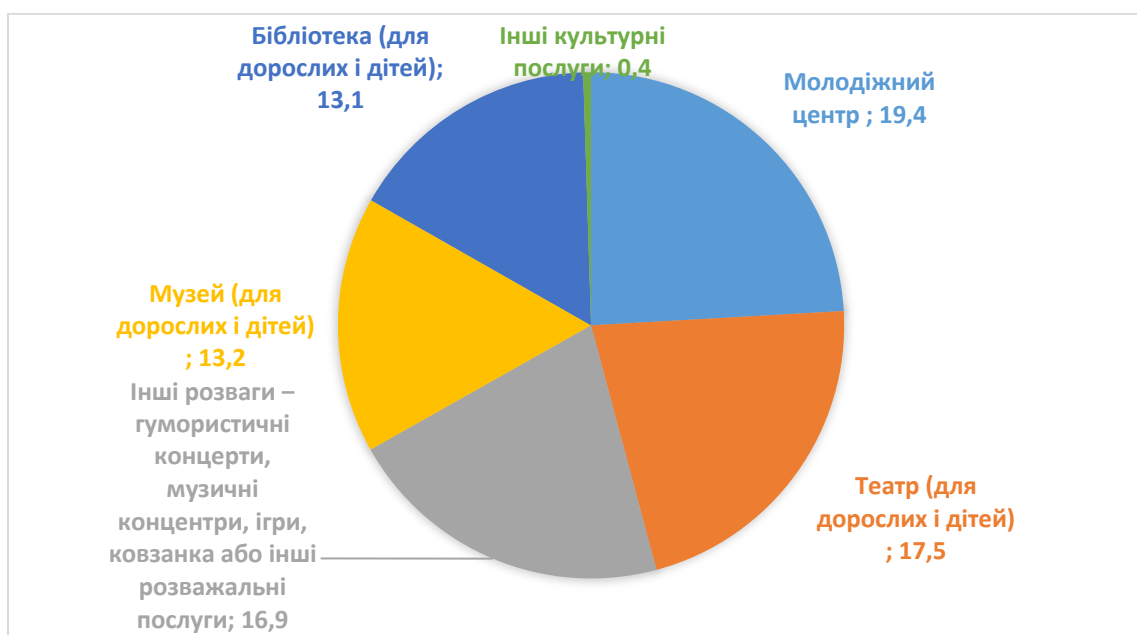


Рис. 3 Перелік послуг, у яких зацікавлені користувачі (за умови, що вартість таких відповідає їх фінансовим можливостям). Джерело:[160]

У 2021 році реалізовано проєкт "Центри послуг у галузі культури як інструмент згуртованості громади", ініційований Міністерством культури та інформаційної політики України за підтримки Швейцарської агенції розвитку та співробітництва (SDC) та інші проєкти, які також підтверджують актуальність цієї ініціативи [1; 2; 76]. У даному випадку безпосередню реалізацію здійснювала громадська організація "Товариство дослідників України". На участь у проєкті організатори отримали близько 200 заявок від територіальних громад. Основними критеріями відбору учасників були наявність раніше реалізованих проєктів у галузі культури, поточний етап створення ЦКП у громаді, перелік модулів, що плануються до впровадження, сума співфінансування з боку громади, зацікавленість у реалізації проєкту та загальний рівень розвитку культури. Усі громади-учасниці отримали аналітичний огляд галузі культури з рекомендаціями щодо її розвитку; соціологічне опитування мешканців щодо потреб у послуг у галузі культури; покроковий план створення ЦКП; зразки необхідної документації; архітектурний план центру; допомогу з підготовки заявки на отримання державної субвенції; бренд-стратегію ЦКП, адаптовану під специфіку громади. Цей проєкт дав старт модернізації культурної інфраструктури громад, сприяючи зміцненню локальної ідентичності та соціальної згуртованості. Створення ЦКП визначене пріоритетом у таких документах, як Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки, Стратегія людського розвитку та План відновлення України.

Відзначимо, що альтернативою застарілим клубам стали багатофункціональні хаби — культурно-освітньо-розважальні центри, які поєднують функції бібліотек, медіапросторів й локацій для культурних подій. У Тербовлянській ТГ створено п'ять Центрив культури та дозвілля, що охоплюють 25 сіл громади. Старі клуби функціонують як філії без окремої юридичної особи, а їхні працівники стали інструкторами центрив.

В Іллінській ТГ Вінницької області бібліотеки та будинки культури об'єднано під управління єдиного Центру культури, мистецтва й естетичного виховання [16].

Важливу роль у розвитку культури відіграє участь у грантових програмах. УКФ — державна установа, що сприяє розвитку культури, підтримує проєкти, інтегрує

українське мистецтво у світовий контекст [1; 2; 76]. Із 2018 по 2020 рік профінансовано 1003 проєкти на суму 885,99 млн грн, з них 65 — подані органами місцевого самоврядування (на 12,66 млн грн) [1; 2; 76]. У 2023 році на підтримку проєктів передбачено 150 млн грн [1; 2; 76].

У відповідь на російську агресію УКФ запусив платформу "Підтримай Україну — збережи українську культуру" для підтримки митців і культурних організацій.

Яскравим прикладом культурного оновлення є Заводська ТГ Тернопільської області, де створено Центр естетичного виховання на базі будинку культури та школи мистецтв. За підтримки USAID DOBRE реалізовано проєкт модернізації закладу: проведено капремонт, придбано обладнання, загальний бюджет склав понад 2 млн грн.

Громада інвестує 22% власних надходжень у культуру, активно залучає гранти — зокрема, ГО "Від ідеї до успіху" отримала 189 тис. грн на створення молодіжної платформи, ще 78 тис. грн на медіаінструменти в межах проєкту House of Europe [1; 2; 76].

Співробітництво між громадами — ефективний інструмент в умовах обмежених ресурсів. Закон України "Про співробітництво територіальних громад" (2014) визначає форми й цілі такого партнерства. Наприклад, одна громада може надавати послуги іншій (музична освіта, гуртки тощо).

Французький досвід ЕРСС та "культурних пактів" демонструє переваги міжмуніципального співфінансування. В Україні, на жаль, лише 3,7% договорів ММС у 2015–2020 рр. укладено у галузі культури [20].

Цифровізація культури — ще один стратегічний напрям [10; 11; 88]. Використання ІКТ відкриває нові можливості для доступу до культурних благ, особливо в умовах війни. Досвід пандемії показав гнучкість галузі: онлайн-формати, цифрові ресурси, англomовний контент — усе це сприяє формуванню нової, платоспроможної аудиторії[183]

Спроможність галузі культури адаптуватися до викликів [42; 74; 132] і залучати нові ресурси значною мірою залежить від синергії громади, держави та бізнесу.

Одним із перспективних механізмів є державно-приватне партнерство (ДПП), яке поєднує соціальну цінність з економічною доцільністю [28].

Питання фінансування культури за допомогою державно-приватного партнерства набуває особливої актуальності в сучасних умовах. Його розвиток у соціогалузі культури потребує створення відповідних інституційних механізмів, що сприятимуть інвестуванню в розвиток людського капіталу, здатного забезпечити інноваційне зростання суспільства [91].

На думку експертів, найефективнішими формами ДПП для України є: оренда, аутсорсинг, концесія та інвестиційні угоди [1; 2; 76]. Зокрема, оренда може застосовуватися до об'єктів культурної спадщини — архітектурних пам'яток, бібліотек, музеїв, концертних залів [17; 23; 96]. Для всіх таких форм партнерства обов'язковою має бути умова дотримання охоронних зобов'язань щодо збереження об'єкта [28].

Запровадження механізмів ДПП для реалізації проєктів у галузі культури на регіональному та місцевому рівнях має низку переваг [1; 2; 76]: 1) розподіл ризиків між владою та приватним партнером; 2) посилення комунікації та довіри між бізнесом і державними інституціями; 3) залучення додаткових фінансових ресурсів для регіонального розвитку; 4) використання досвіду та професійних підходів приватного сектору з одночасним збереженням контролю громади над активами [59].

Культура є фундаментальним елементом національної ідентичності, основним інструментом збереження незалежності та потужним важелем суспільного розвитку. У контексті реформування системи місцевого самоврядування, зокрема децентралізації, на перший план виходять питання інституційної спроможності установ у галузі культури на рівні громад, а також їх фінансового, матеріального та кадрового забезпечення. Це питання набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану, коли існуючі проблеми стають ще більш гострими і вимагають негайного вирішення для збереження культурної спадщини та розвитку національної ідентичності.

Центри послуг у галузі культури є ефективним інструментом для підвищення інституційної спроможності установ у галузі культури. Вони створюють платформу

для міжпоколіннєвого діалогу, взаємодії та навчання, що сприяє згуртованості громади. Такі центри стають важливими осередками культурного розвитку на місцевому рівні, зокрема в контексті збереження та популяризації культурної спадщини громади.

У зв'язку з обмеженістю бюджетних ресурсів, місцеві органи влади змушені шукати альтернативні джерела фінансування для реалізації проєктів у галузі культури. Одним з таких джерел є участь у культурних грантах, що дає можливість громадам не тільки реалізувати інноваційні проєкти, але й продемонструвати свою унікальність. Це відкриває можливості для популяризації громади на національному та міжнародному рівнях, сприяючи зміцненню її культурної ідентичності та міжнародного іміджу.

Міжмуніципальне співробітництво є ще одним важливим механізмом подолання фінансових та кадрових труднощів, що можуть виникати в процесі організації послуг у галузі культури. Спільні договори між громадами - це можливість більш ефективно розподіляти відповідальність за організацію культурних заходів і проєктів, а також оптимізувати ресурси, що забезпечує більшу сталість і якість послуг у галузі культури.

Цифровізація культурних процесів стає необхідністю для адаптації культурної галузі до сучасних викликів, зокрема в умовах глобалізації та цифрової трансформації. Використання онлайн-курсів, цифрових бібліотек, віртуальних виставок та інших цифрових платформ відкриває нові можливості для доступу до культури, роблячи її більш доступною та інтерактивною для широкої аудиторії. Це також сприяє збереженню культурних цінностей та розвитку нових форм культурної діяльності.

Державно-приватне партнерство у галузі культури є потужним інструментом для поєднання ресурсів держави та бізнесу, що дозволяє реалізовувати проєкти у галузі культури, орієнтовані не лише на економічну вигоду, але й на соціальну цінність. Таке партнерство сприяє сталому розвитку культурних ініціатив і забезпечує довготривалу підтримку культурних інститутів, що в свою чергу має позитивний вплив на загальний стан культури в суспільстві.

3.3. Рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення інституційної, правової баз, механізмів, процесів та практик нового публічного менеджменту в галузі культури в Україні

В умовах сучасних викликів, зокрема, глобалізації, Російсько-української війни та повоєнного відновлення, галузі культури України потребує ефективного управління та підтримки [42; 74; 132]. Вдосконалення інституційної та правової бази нового публічного управління у галузі культури є ключовим завданням для забезпечення стійкості та розвитку установ у галузі культури.

На основі досвіду інших країн, таких як Німеччина, Франція, Великобританія, США, Швеція та Південна Корея, будуть розглянуті найкращі практики та уроки, які можуть бути адаптовані до українського контексту. Особлива увага приділяється заходам, які сприятимуть підвищенню ефективності управління, забезпеченню фінансової стійкості установ у галузі культури, підтримці інновацій та розвитку культурних індустрій. Враховуючи специфіку українських реалій, ці рекомендації допоможуть створити сприятливі умови для розвитку культури в Україні, забезпечуючи її доступність та стійкість у складних умовах.

Для підтримки нового публічного управління у галузі культури в Україні необхідно внести зміни до законодавства [139]. Це включає децентралізацію управління, спрощення адміністративних процедур, створення нових форм фінансування, покращення координації між різними рівнями влади, залучення громадськості до прийняття рішень, впровадження цифрових технологій, підтримку інновацій, впровадження систем моніторингу та оцінки, забезпечення рівномірного розподілу ресурсів та розвиток міжнародної співпраці. Ці зміни сприятимуть підвищенню ефективності управління [1; 2; 76], забезпеченню доступності послуг у галузі культури та розвитку культурних індустрій в Україні.

Для підвищення ефективності управління культурними установами в Україні необхідно впровадити низку інституційних реформ [7; 37; 40]. Перш за все, важливо передати повноваження з управління культурними установами на місцевий рівень. Це дозволить підвищити гнучкість та адаптивність управління, швидко реагувати на

місцеві потреби та залучати місцеві громади до прийняття рішень. Наведемо у цьому зв'язку інформацію (див. таб. 3.19) за результатами нашого аналізу. Ця таблиця систематизує стратегічні напрями реформ [7; 37; 40], які є актуальними для вдосконалення нового публічного управління (НПУ) в українській галузі культури. Вона поєднує реформаторські кроки (децентралізація, цифровізація, фінансова автономія тощо) з практичними прикладами. Також вона показує реальний прогрес у конкретних громадах і містах України (реальні приклади з роками). Крім того, вона ідентифікує запропоновані ініціативи, які ще потребують впровадження, але мають потенціал для масштабування. Це дає нам чітке розуміння, які зміни вже впроваджені, які можна масштабувати, і де ще є прогалини в інституційних та правових трансформаціях.

Таблиця 3.19

Ключові напрями реформ для вдосконалення НПУ в галузі культури України (з прикладами [1; 2; 7; 10; 11; 37; 39-41; 76; 88])

Напрямок реформ	Пропоновані заходи	Приклад впровадження	Тип
Інституційні зміни	Децентралізація, створення місцевих культурних рад	Створення відділу культури в Глибоцькій ТГ (Чернівецька обл., 2021)	Реальний
Правова база	Податкові пільги для меценатів, правове закріплення ППП	Законопроект щодо меценатства у галузі культури (запропонований 2023)	Запропонований
Фінансування	Гранти, краудфандинг, культурні фонди	Гранти УКФ на локальні ініціативи у громадах (з 2017 року)	Реальний

Управлінські процеси	КРІ, аудит, цифровий моніторинг	Система Smart City в Дніпрі для моніторингу заходів культури (2019)	Реальний
Цифровізація	Онлайн-платформи, віртуальні виставки	Онлайн-виставки у Львівському історичному музеї (2020)	Реальний
Залучення громадськості	Громадські слухання, платформи для зворотного зв'язку	Бюджет участі для культурних ініціатив у Хмельницькому (з 2018)	Реальний
Міжнародна співпраця	Програми обміну, участь у грантах ЄС	Участь українських музеїв у програмі Creative Europe (з 2020)	Реальний
Інновації та індустрії	Культурні хаби, стартапи, кластери	Культурний хаб "Artarea" у Києві (2019)	Реальний

Заснування місцевих культурних рад, які відповідатимуть за управління та розвиток проєктів у галузі культури, сприятиме підвищенню рівня участі громадян у культурному житті та врахуванню їхніх потреб [49; 98; 103]. Впровадження публічно-приватного партнерства дозволить залучити додаткові ресурси та інноваційні методи управління культурними проєктами.

Підвищення кваліфікації та професійного рівня працівників установ у галузі культури через навчальні програми та тренінги сприятиме підвищенню ефективності управління та якості послуг у галузі культури. Створення системи моніторингу та оцінки ефективності управління культурними установами забезпечить прозорість та підзвітність управління.

Розробка механізмів для забезпечення стабільного фінансування установ у галузі культури, включаючи грантові програми та краудфандинг, підтримає проєкти

у галузі культури та забезпечить їхню стійкість. Впровадження механізмів для покращення координації та співпраці між державними, регіональними та місцевими органами влади у галузі культури забезпечить узгодженість дій та ефективне управління культурними проєктами [1; 2; 76].

Залучення громадськості до прийняття рішень через громадські слухання, опитування та онлайн платформи для збору відгуків підвищить рівень участі громадян у культурному житті та врахування їхніх потреб. Впровадження цифрових технологій та інформаційних систем у установ у галузі культури підвищить ефективність управління, популяризацію культури та забезпечить доступність послуг у галузі культури.

Створення програм для підтримки міжнародної співпраці у галузі культури та обміну досвідом підвищить ефективність управління культурними установами через впровадження найкращих міжнародних практик та обмін досвідом [1; 2; 76].

Для покращення координації між різними рівнями влади у галузі культури необхідно заснувати координаційні ради, які включатимуть представників державного, регіонального та місцевого рівнів влади. Спільна розробка стратегій та планів розвитку галузі культури, організація регулярних зустрічей та консультацій, використання сучасних інформаційних систем для обміну даними та координації дій, а також залучення громадськості до процесу прийняття рішень сприятимуть узгодженості дій та ефективному управлінню культурними проєктами. [1; 2; 67]

Впровадження систем моніторингу та оцінки ефективності управління культурними проєктами на всіх рівнях влади забезпечить прозорість та підзвітність управління, підвищить якість послуг у галузі культури.

Внесення змін до законодавства для забезпечення рівномірного розподілу фінансових та інших ресурсів між різними регіонами та культурними установами підтримає проєкти у галузі культури у всіх регіонах та забезпечить рівні можливості для розвитку.

Ці заходи сприятимуть покращенню координації між різними рівнями влади у галузі культури, забезпеченню узгодженості дій та ефективному управлінню культурними проєктами в Україні [76].

Для забезпечення ефективного управління культурними проєктами необхідно впровадити систему ключових показників ефективності, які включатимуть показники відвідуваності, фінансової стабільності, задоволеності відвідувачів та соціального впливу [1; 2; 76]. Проведення регулярних фінансових та діяльні аудиту установ у галузі культури, а також підготовка звітів про результати діяльності забезпечать контроль за використанням коштів та ефективністю діяльності [76].

Моніторинг відвідуваності та участі, оцінка соціального впливу проєктів у галузі культури на громади, використання сучасних інформаційних систем для збору та аналізу даних про діяльність установ у галузі культури, впровадження механізмів зворотного зв'язку, таких як громадські слухання, опитування та онлайн платформи для збору відгуків від громадян, оцінка економічного впливу культурних заходів на місцеву економіку, подання детальних звітів про діяльність та фінансові показники, оцінка рівня інклюзивності та доступності культурних заходів та програм, впровадження систем моніторингу екологічної стійкості установ у галузі культури забезпечать прозорість та підзвітність управління, підвищать якість послуг у галузі культури та забезпечать ефективне управління культурними проєктами [1; 2; 76].

Як видно з міжнародного досвіду та практики в Україні, для залучення громадськості до процесу прийняття рішень у галузі культури можна використовувати різні інструменти та методи. Одним із них є громадські слухання, які передбачають організацію відкритих зустрічей, де громадяни можуть висловити свої думки та пропозиції щодо проєктів у галузі культури та ініціатив. Це сприяє підвищенню рівня участі громадян у прийнятті рішень та врахуванню їхніх потреб.

Наведені нами дані (див. таб. 3.20) акцентують увагу на механізмах громадської участі у галузі культури в Україні. Вона показує різноманітність інструментів, таких як громадські слухання, краудфандинг, онлайн-опитування, фокус-групи тощо. Вона також ілюструє, як ці інструменти реалізуються в Україні на практиці (із зазначенням року та локації) та надає приклади активного залучення громадян, які можуть бути тиражовані на інші громади. Отже, вона демонструє, що громадська участь не лише можлива, а й уже успішно діє, а також показує, як її можна посилити в інших регіонах.

Інструменти залучення громадськості до управління культурною галуззю
(складено автором на основі контент-аналізу відкритих джерел)

Інструмент	Механізм дії	Приклад впровадження	Тип
Громадські слухання	Відкриті зустрічі щодо проектів у галузі культури	Слухання по "Стратегії культури" у Вінниці (2021)	Реальний
Онлайн-опитування	Збір думок через соцмережі та платформи	Опитування "Культура під час війни" від УКФ (2022)	Реальний
Громадські ради	Консультативні органи при структурах культури	Громадська рада при МКІП (з 2015, оновлена 2023)	Реальний
Краудфандинг	Онлайн-збір коштів на культурні ініціативи	Проект «Слухай Українське» на Спільнокошті (2019)	Реальний
Волонтерські програми	Залучення громади до реалізації подій	Волонтери фестивалю «Respublica» у Кам'янці-Подільському (2021)	Реальний
Інформаційні кампанії	Рекламні та медійні ініціативи щодо участі в культурі	Кампанія "Культура єднає" МКІП (2023)	Реальний

Опитування та анкети також є ефективним методом збору думок та пропозицій громадян щодо культурних заходів та проектів. Це дозволяє отримати зворотний зв'язок від громадян та врахувати їхні побажання при плануванні культурних заходів.

Використання онлайн-платформ та соціальних мереж для збору відгуків та пропозицій від громадян є ефективним інструментом залучення широкої аудиторії до процесу прийняття рішень та підвищення рівня прозорості управління. Наприклад,

платформи типу «Соціальні ініціативи» або спеціалізовані онлайн-опитування надають можливість мешканцям громад легко ділитися своїми думками щодо проєктів у галузі культури, відзначати пріоритетні напрямки розвитку культури та висловлювати побажання щодо організації заходів. Органи влади можуть оперативно реагувати на потреби громадян та враховувати їхні інтереси при прийнятті рішень. Значна частина громадян, як видно з коментарів у соцмережах, періодичних онлайн опитуваннях, висловлюють задоволення від відкритості процесу і можливості брати участь у формуванні культурної політики місцевих органів влади.

Організація фокус-груп для обговорення проєктів у галузі культури із представниками різних груп населення дозволяє отримати глибше розуміння потреб та очікувань громади. Цей метод дає можливість не тільки вивчити потреби певних категорій громадян (наприклад, молоді, людей з обмеженими можливостями, ветеранів), а й розробити конкретні пропозиції для поліпшення доступу до послуг у галузі культури. Наприклад, у місті Львові було проведено кілька фокус-груп, участь у яких брали молодь та старші люди, що дало змогу створити спеціалізовану програму культурних заходів для цих вікових груп.

Створення громадських рад та комітетів, які беруть участь у прийнятті рішень щодо проєктів у галузі культури та ініціатив, є важливим кроком до підвищення рівня участі громадян у культурному житті. Ці органи забезпечують канали для прямої взаємодії між громадянами та органами влади, що сприяє більшому врахуванню громадських інтересів. Наприклад, в Київській області на базі культурних центрів створено понад 30 громадських рад, що активно займаються координацією проєктів у галузі культури та ініціатив, враховуючи побажання різних груп населення.

Організація відкритих конкурсів та грантових програм для підтримки культурних ініціатив громадян сприяє залученню громадян до реалізації проєктів у галузі культури та підтримці їхніх ініціатив. Це не тільки стимулює творчість та активність громадян, а й дає змогу реалізувати цікаві й важливі проєкти, які можуть не отримати фінансування за іншими каналами. За останні кілька років у рамках державних грантових програм було підтримано понад 200 культурних ініціатив, що

належать до малих громад, які, без сумніву, не могли б реалізувати свої проєкти без такого фінансового інструменту.

Проведення інформаційних кампаній для інформування громадян про проєкти у галузі культури та можливості участі в них є важливим елементом у підвищенні обізнаності та зацікавленості населення. Як показує практика, інформування через соціальні мережі, місцеві ЗМІ та інформаційні стенди допомагає збільшити рівень участі громадян у культурних заходах на 20-30%. Так, наприклад, кампанії, що були проведені в Одесі щодо фестивалю вуличної культури, дозволили значно збільшити кількість відвідувачів заходів та залучити нові аудиторії.

Публікація звітів та проведення презентацій про результати реалізації проєктів у галузі культури є важливим етапом для забезпечення прозорості управління та підзвітності органів влади перед громадянами. Це дозволяє не лише оцінити ефективність проведених заходів, але й створює платформу для конструктивної критики та покращення подальших проєктів. Наприклад, у Вінниці після проведення культурного фестивалю був оприлюднений детальний звіт про витрачені кошти та отримані результати, що значно покращило довіру громадян до органів влади.

Організація волонтерських програм для залучення громадян до реалізації проєктів у галузі культури підвищує рівень участі в культурному житті та підтримку їхніх ініціатив. Волонтери не лише активно допомагають у проведенні культурних заходів, але й стають важливими послами культурної ідеї, сприяючи залученню більшої аудиторії. У Львові, наприклад, волонтери активно працюють під час проведення міжнародного джазового фестивалю, де вони займаються організацією, інформаційною підтримкою та допомогою учасникам.

Співпраця з громадськими організаціями для реалізації проєктів у галузі культури і залучення громадян до процесу прийняття рішень підвищує рівень участі громадян у культурному житті та врахування їхніх потреб. Громадські організації стають важливими партнерами у реалізації культурних ініціатив, забезпечуючи зв'язок між владою та різними соціальними групами. Наприклад, співпраця між державними установами та культурними неурядовими організаціями в Чернівцях

дозволила успішно реалізувати програму культурного обміну для молоді, що активно підтримується місцевою громадою.

Таким чином, активне залучення громадян через різноманітні канали комунікації, а також підтримка культурних ініціатив з боку органів влади і громадських організацій, сприяє розвитку культурного середовища, підвищенню його доступності та інклюзивності для всіх верств населення..

Ці інструменти та методи сприятимуть залученню громадськості до процесу прийняття рішень у галузі культури, підвищенню рівня участі громадян у культурному житті та врахуванню їхніх потреб та очікувань.

Важливим аспектом є створення механізмів публічно-приватного партнерства у галузі культури. Це дозволить залучити приватні інвестиції та ресурси для підтримки установ у галузі культури та проєктів. Внесення змін до податкового законодавства для надання податкових пільг та стимулів для приватних компаній та меценатів, які підтримують проєкти у галузі культури, також сприятиме залученню додаткових фінансових ресурсів від приватного сектора та меценатів.

Підтримка краудфандингових платформ та механізмів громадського фінансування проєктів у галузі культури дозволить залучити фінансові ресурси від громадян та громадських організацій для підтримки культурних ініціатив. Надання установам у галузі культури більшої фінансової автономії для управління своїми ресурсами та залучення додаткових коштів підвищить ефективність управління фінансовими ресурсами та забезпечить стійкість установ у галузі культури.

Заснування державних та приватних культурних фондів для підтримки проєктів у галузі культури та ініціатив забезпечить стабільне фінансування проєктів у галузі культури та підтримку інноваційних ініціатив. Внесення змін до законодавства для підтримки міжнародної співпраці у галузі культури та залучення міжнародних грантів та фінансування дозволить залучити додаткові фінансові ресурси від міжнародних організацій та фондів.

Впровадження механізмів фінансової прозорості та підзвітності для установ у галузі культури підвищить довіру громадськості та донорів до установ у галузі культури та забезпечить ефективне використання фінансових ресурсів [1; 2; 76].

Внесення змін до законодавства для підтримки розвитку культурних індустрій та створення сприятливих умов для їхнього зростання підвищить економічну стійкість установ у галузі культури та створить нові робочі місця у галузі культури [67].

Впровадження інноваційних фінансових інструментів, таких як соціальні облигації та інвестиційні фонди для підтримки проєктів у галузі культури, дозволить залучити нові джерела фінансування та підтримати стійкий розвиток установ у галузі культури [49; 98; 103].

Ці зміни в інституційній та правовій базі, удосконалення механізмів, процесів та практик сприятимуть забезпеченню фінансової стійкості установ у галузі культури в Україні, залученню додаткових ресурсів та підтримці інноваційних проєктів у галузі культури.

Для підтримки інновацій та розвитку культурних індустрій в Україні необхідно розробити державні програми, спрямовані на підтримку інноваційних проєктів у галузі культури, включаючи гранти та субсидії для стартапів та інноваційних ініціатив. Впровадження механізмів публічно-приватного партнерства для реалізації інноваційних проєктів у галузі культури дозволить залучити приватні інвестиції та ресурси для підтримки інноваційних ініціатив у галузі культури.

Внесення змін до податкового законодавства для надання податкових пільг та стимулів для компаній та меценатів, які інвестують в інноваційні проєкти у галузі культури, сприятиме залученню додаткових фінансових ресурсів від приватного сектора та меценатів для підтримки інновацій у галузі культури. Підтримка краудфандингових платформ та механізмів громадського фінансування дозволить залучити фінансові ресурси від громадян для підтримки інноваційних проєктів у галузі культури [87].

Заснування інноваційних хабів та кластерів, які об'єднують установи у галузі культури, стартапи та підприємства для спільної роботи та розвитку інновацій, створить сприятливе середовище для розвитку інновацій та співпраці між різними учасниками галузі культури. Впровадження цифрових технологій та інформаційних систем у установ у галузі культури підвищить ефективність управління та популяризацію культури [1; 2; 76].

Організація навчальних програм та тренінгів для працівників установ у галузі культури та стартапів з метою підвищення їхньої кваліфікації та підтримки інновацій сприятиме підвищенню професійного рівня працівників та підтримці інноваційних ініціатив у галузі культури. Розвиток міжнародної співпраці та обмін досвідом з іншими країнами для впровадження найкращих практик та підтримки інновацій підвищить ефективність управління культурними установами та розвиток інноваційних проєктів у галузі культури.

Паралельно, внесення цілеспрямованих змін до чинного законодавства, спрямованих на стимулювання розвитку культурних індустрій, створить сприятливе правове середовище для інноваційного зростання цього сектору. Така нормативна підтримка сприятиме не лише економічній стійкості культурних установ, але й активному формуванню нових робочих місць, що важливо для підвищення зайнятості та розвитку креативної економіки країни.

Впроваджені заходи комплексно підтримають інноваційні ініціативи в культурній сфері, залучать додаткові фінансові та інтелектуальні ресурси, а також стимулюватимуть створення та реалізацію проєктів, які сприятимуть сталому розвитку культурних індустрій в Україні.

З метою вдосконалення інституційної та правової основи нового публічного управління в галузі культури України доцільно звернутися до перевірених міжнародних практик, які довели свою ефективність у різних країнах. Одним із ключових напрямів є розширення повноважень органів місцевого самоврядування у галузі культури. Передача управлінських функцій на локальний рівень сприяє більшій гнучкості, оперативному реагуванню на потреби громад та активному залученню населення до процесів прийняття рішень. Яскравим прикладом успішної децентралізації є досвід Німеччини, де така модель дозволила підвищити ефективність функціонування культурних установ [1; 2; 76].

Не менш важливим інструментом є розвиток публічно-приватного партнерства, що забезпечує залучення додаткових ресурсів з боку бізнесу для реалізації культурних ініціатив. У Великобританії та США ці механізми активно

використовуються, дозволяючи зменшити навантаження на державний бюджет і водночас зміцнити інфраструктуру культури.

Фіскальні стимули для меценатів та бізнесу, зокрема надання податкових пільг за підтримку культурних проєктів, теж мають суттєвий потенціал. У Франції запроваджено податкові преференції для меценатів, що істотно розширило джерела фінансування культурної галузі.

Важливим джерелом підтримки стають краудфандингові платформи, через які громадяни безпосередньо долучаються до фінансування культурних ініціатив. У США цей інструмент набув значної популярності, зокрема серед невеликих культурних проєктів.

Варто також розглядати можливість надання культурним установам більшої фінансової автономії. Це дозволяє їм самостійно управляти ресурсами, залучати додаткові кошти й підвищувати фінансову сталість. Досвід Німеччини демонструє ефективність такого підходу [1; 2; 76].

Додатковою опорою можуть стати державні та приватні культурні фонди, які створюють можливості для стабільного фінансування інноваційних і довгострокових проєктів. Наприклад, у Великобританії активно функціонують численні фонди, що підтримують широкий спектр ініціатив у галузі культури.

У контексті міжнародної інтеграції важливо удосконалити нормативне поле, що регулює співпрацю з міжнародними організаціями, а також залучення грантового фінансування. Франція активно використовує подібні інструменти для підтримки своїх культурних програм.

Необхідною умовою ефективного функціонування галузі є прозорість і підзвітність культурних установ. Впровадження фінансових та управлінських стандартів сприяє підвищенню довіри як з боку громадськості, так і з боку донорських організацій. У Швеції такі підходи вже інтегровані в управлінську практику [1; 2; 76].

Поряд із цим, підтримка розвитку культурних індустрій через адаптацію законодавства є важливим чинником економічної стійкості галузі. У США цьому напрямку приділяється значна увага, зокрема через сприятливі податкові режими та програми стимулювання підприємництва у галузі культури.

Окремий напрямок – це використання інноваційних фінансових інструментів, таких як соціальні облігації чи спеціалізовані інвестиційні фонди. У Великобританії вони вже застосовуються для фінансування культурних проєктів, поєднуючи фінансову ефективність із соціальним впливом.

Таким чином, окреслені рекомендації, засновані на міжнародному досвіді, можуть бути адаптовані до українського контексту. В умовах воєнних викликів та в період повоєнного відновлення вони здатні суттєво посилити ефективність культурного управління, зробити культурні послуги більш доступними, а також створити передумови для динамічного розвитку культурних та креативних індустрій. В умовах сучасних викликів, зокрема Російсько-української війни та повоєнного відновлення, галузі культури України потребує ефективного управління та підтримки [1; 2; 76]. Вдосконалення процесів та практик нового публічного управління у галузі культури є ключовим завданням для забезпечення стійкості та розвитку установ у галузі культури.

В Україні активно впроваджуються нові підходи до управління культурною галуззю. Одним із ключових напрямків є децентралізація управління [39; 41; 130], що передбачає передачу повноважень з управління культурними установами на місцевий рівень. Це дозволяє створювати місцеві культурні ради, які відповідають за розвиток проєктів у галузі культури у своїх громадах.

Також важливим аспектом є публічно-приватне партнерство (ППП), яке сприяє співпраці між державними органами та приватним сектором для реалізації проєктів у галузі культури. Наприклад, спільні проєкти між державними установами та приватними компаніями допомагають організовувати культурні заходи та фестивалі.

Заснування державних та приватних культурних фондів для підтримки проєктів у галузі культури і ініціатив є важливим інструментом забезпечення стабільного фінансування в галузі культури. Такі фонди сприяють не лише підтримці традиційних культурних ініціатив, але й інноваційних проєктів, що дозволяє стимулювати розвиток нових напрямів у культурі та мистецтві. У Великобританії функціонує низка таких культурних фондів, які фінансують різноманітні проєкти, від великих національних ініціатив до локальних культурних подій. Наприклад, фонд «The

National Lottery Heritage Fund» активно підтримує відновлення культурних пам'яток та розвиток нових культурних центрів, що сприяє збереженню культурної спадщини та розвитку сучасної культури в країні.

Внесення змін до законодавства з метою підтримки міжнародної співпраці у галузі культури та залучення міжнародних грантів і фінансування відкриває можливості для залучення додаткових фінансових ресурсів від міжнародних організацій і фондів. Це дозволяє не лише реалізувати масштабні проєкти у галузі культури, а й сприяє розвитку міжкультурного діалогу і співробітництва на глобальному рівні. Франція є активним учасником міжнародних ініціатив у галузі культури, зокрема через співпрацю з ЮНЕСКО, Європейським Союзом та іншими міжнародними організаціями, що підтримують проєкти у галузі культури. Наприклад, програма «Creative Europe» Європейського Союзу фінансує численні проєкти у галузі культури, які сприяють розвитку культурних індустрій і обміну досвідом між країнами.

Швеція є прикладом країни, яка активно впроваджує ці механізми прозорості та ефективності. Державні установи у галузі культури зобов'язані публікувати річні звіти, в яких детально розкривається використання бюджетних коштів і залучених донорських грантів. Це не лише сприяє підвищенню рівня довіри громадськості до культурних інституцій, а й створює прозору систему, що дозволяє ефективно оцінювати результати витрачених коштів і досягнутих цілей.

Зміни в законодавстві для підтримки розвитку культурних індустрій та створення сприятливих умов для їхнього зростання мають значний економічний ефект, оскільки підвищують економічну стійкість установ у галузі культури та створюють нові робочі місця в галузі культури. США активно підтримують розвиток культурних індустрій через зміни в законодавстві, наприклад, через закони, які надають податкові пільги для інвесторів у культуру, що стимулює розвиток приватних ініціатив у цій галузі. Це дозволяє створювати нові можливості для творчих працівників та зростати малим і середнім підприємствам у культурній індустрії, таким як театри, кіностудії, музичні лейбли та видавництва.

Впровадження інноваційних фінансових інструментів, таких як соціальні облигації та інвестиційні фонди, дозволяє залучати нові джерела фінансування для підтримки проєктів у галузі культури та забезпечує стійкий розвиток установ у галузі культури. Великобританія є одним з лідерів у використанні соціальних облигацій для фінансування культурних ініціатив. Облигації мобілізують кошти для фінансування проєктів з соціальним впливом, наприклад, на потреби культурних програм для молоді, людей з обмеженими можливостями або для розвитку культурної інфраструктури в малих містах. Використання таких інструментів фінансування відкриває нові можливості для залучення приватних інвестицій в культуру, забезпечуючи при цьому сталість і розвиток культурної галузі на довгострокову перспективу.

Таким чином, державні та приватні культурні фонди, зміни в законодавстві, механізми фінансової прозорості, підтримка культурних індустрій і впровадження інноваційних фінансових інструментів складають ефективну основу для підтримки розвитку культури, стимулюючи інвестиції в проєкти у галузі культури, підвищуючи їхню економічну ефективність і створюючи нові можливості для розвитку культурного сектору в глобальному контексті [1; 2; 76].

Однак, існують і певні недоліки та проблеми у поточних процесах та практиках управління культурною галуззю. Наприклад, недостатня децентралізація обмежує гнучкість та адаптивність установ у галузі культури, а високий рівень бюрократії уповільнює процес реалізації проєктів у галузі культури. Недостатнє фінансування та відсутність координації між різними рівнями влади також є значними проблемами [39; 41; 130].

Відсутність активної участі громадськості у процесі прийняття рішень та реалізації проєктів у галузі культури призводить до недостатнього врахування потреб та очікувань громадян. Багато установ у галузі культури не мають доступу до сучасних технологій, що обмежує їхні можливості для розвитку та популяризації культурних заходів.

Недостатня підтримка інновацій та відсутність ефективної системи моніторингу та оцінки ефективності управління культурними установами також є

значними проблемами [1; 2; 76]. Нерівномірний розподіл ресурсів між різними регіонами та культурними установами обмежує можливості для розвитку проєктів у галузі культури у деяких регіонах.

Недостатня міжнародна співпраця у галузі культури обмежує можливості для обміну досвідом та впровадження найкращих практик. Ці недоліки та проблеми підкреслюють необхідність вдосконалення процесів та практик управління культурною галуззю в Україні для забезпечення ефективного управління [1; 2; 76], підвищення якості послуг у галузі культури та розвитку культурних індустрій.

Для вдосконалення управління культурними проєктами в Україні можна адаптувати міжнародні практики та процеси. Наприклад, публічно-приватне партнерство активно використовується у Великобританії та США для реалізації проєктів у галузі культури. Грантові програми та фінансова підтримка широко використовуються у США та Великобританії для підтримки проєктів у галузі культури.

Цифрові платформи та технології активно використовуються у Швеції та Південній Кореї для збору та аналізу даних про діяльність установ у галузі культури. Соціальна інтеграція та інклюзія є важливими аспектами проєктів у галузі культури у Швеції, а культурна дипломатія активно просувається Францією через культурні інститути та міжнародні заходи.

Екологічна стійкість впроваджується у установ у галузі культури у Швеції, а розвиток культурних кластерів активно підтримується у Південній Кореї. Міжнародна співпраця та обмін досвідом допомагають впроваджувати найкращі практики у галузі культури, а фінансова прозорість та підзвітність сприяють підвищенню довіри громадськості та донорів.

Інноваційні фінансові інструменти, такі як соціальні облігації, використовуються також у Великобританії для фінансування проєктів у галузі культури. Ці міжнародні практики та процеси можуть бути адаптовані для вдосконалення управління культурними проєктами в Україні, сприяючи підвищенню ефективності управління, забезпеченню доступності послуг у галузі культури та розвитку культурних індустрій [1; 2; 76].

Таблиця 3.21

Інноваційні фінансові та управлінські інструменти в галузі культури в Україні
(складено автором на основі [1; 2; 10; 11; 76; 88])

Категорія	Інструмент/підхід	Приклад впровадження	Тип
Фінансові інструменти	Краудфандинг, соціальні облигації	Відсутні приклади соц. облигацій (запропоновано впровадити в 2024)	Запропонований
ІІІІ механізми	Партнерство культурних центрів з бізнесом	Культурна платформа "Острів" (спільно з ІТ-компаніями, Львів, 2020)	Реальний
Цифрові технології	CRM для обліку відвідувачів, електронні звіти	Система автоматизації «Музейний інформаційний комплекс» у Дніпрі (2021)	Реальний
Культурні хаби	Простори для колаборації митців, ІТ, освітян	Простір "Kultura Medialna" у Дніпрі (з 2016 року)	Реальний
Моніторинг та КРІ	Відвідуваність, задоволеність, прозорість	Оцінка проєктів у галузі культури УКФ за індикаторами впливу (впроваджено з 2021)	Реальний

Таблиця 3.21 фокусується на інноваційних інструментах, які зміцнюють фінансову та управлінську спроможність установ у галузі культури. Зокрема, вона містить як сучасні цифрові та фінансові рішення (наприклад, CRM, соціальні облигації, культурні хаби), так і механізми звітності та оцінки ефективності, розмежовує впроваджене в Україні та запропоноване до реалізації, демонструє, як за допомогою

таких інструментів можна підвищити прозорість, ефективність і фінансову стійкість управління. Аналіз дозволяє оцінити, які управлінські інновації вже довели свою ефективність в Україні [1; 2; 76], і які можуть бути впроваджені найближчим часом на основі міжнародного досвіду.

В умовах війни та повоєнної відбудови в Україні важливо впроваджувати нові практики та процеси для покращення планування та реалізації проєктів у галузі культури. Одним із ключових аспектів є децентралізація управління, що дозволяє передати повноваження з управління культурними установами на місцевий рівень [39; 41; 130]. Це сприяє більш гнучкому та адаптивному підходу до реалізації проєктів у галузі культури, враховуючи місцеві потреби та особливості.

Публічно-приватне партнерство (ППП) також може відігравати важливу роль у реалізації проєктів у галузі культури. Співпраця між державними органами та приватним сектором дозволяє залучати додаткові ресурси та експертизу для реалізації культурних ініціатив. Наприклад, спільні проєкти між державними установами та приватними компаніями можуть допомогти організувати культурні заходи та фестивалі, що сприяє розвитку галузі культури.

Грантові програми та фінансова підтримка є ще одним важливим інструментом для підтримки проєктів у галузі культури. Міністерство культури та інформаційної політики України може регулярно оголошувати конкурси на отримання грантів для підтримки культурних ініціатив. Це дозволяє залучати додаткові фінансові ресурси та підтримувати розвиток проєктів у галузі культури.

Цифрові платформи та технології також сприятимуть організації планування та реалізації проєктів у галузі культури. Використання онлайн платформ дозволяє проводити віртуальні виставки, концерти та інші культурні заходи, залучаючи широку аудиторію. Це особливо важливо в умовах війни, коли фізичні заходи можуть бути обмежені.

В умовах війни та повоєнної відбудови цифрові технології та платформи забезпечать ефективність управління культурними установами. Одним із ключових інструментів є використання сучасних інформаційних систем для збору та аналізу даних про діяльність установ у галузі культури. Це дозволяє отримувати актуальну

інформацію про відвідуваність музеїв, театрів та інших установ у галузі культури, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Онлайн платформи для проведення віртуальних виставок, концертів та інших культурних заходів також можуть бути корисними. Це дозволяє залучати широку аудиторію та популяризувати культуру навіть в умовах обмежень, пов'язаних з війною. Крім того, цифрові платформи можуть використовуватися для управління культурними проектами, що сприяє більш ефективному плануванню та реалізації ініціатив [1; 2; 76].

Соціальні мережі та інші онлайн комунікаційні платформи можуть використовуватися для залучення громадськості до процесу прийняття рішень у галузі культури. Це дозволяє отримувати зворотний зв'язок від громадян та враховувати їхні потреби та очікування при плануванні та реалізації проектів у галузі культури.

Для забезпечення прозорості та підзвітності в умовах війни та повоєнної відбудови важливо використовувати ефективні інструменти моніторингу та оцінки ефективності проектів у галузі культури [1; 2; 76]. Одним із таких інструментів є використання сучасних інформаційних систем для збору та аналізу даних про діяльність установ у галузі культури. Це дозволяє отримувати актуальну інформацію про відвідуваність музеїв, театрів та інших установ у галузі культури, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Крім того, важливо впроваджувати механізми фінансової прозорості та підзвітності для установ у галузі культури. Це може включати публікацію фінансових звітів та результатів діяльності на офіційних веб-сайтах, що сприяє підвищенню довіри громадськості та донорів.

Залучення громадськості до процесу прийняття рішень у галузі культури є важливим аспектом ефективного управління культурними проектами [1; 2; 76]. В умовах війни та повоєнної відбудови це можна досягти за допомогою нових практик та процесів. Одним із таких інструментів є створення громадських рад та комітетів, які беруть участь у прийнятті рішень щодо проектів у галузі культури та ініціатив. Це

дозволяє враховувати потреби та очікування громадян при плануванні та реалізації культурних заходів.

Соціальні мережі та інші онлайн комунікаційні платформи також можуть використовуватися для залучення громадськості до процесу прийняття рішень. Це дозволяє отримувати зворотний зв'язок від громадян та враховувати їхні потреби та очікування при плануванні та реалізації проєктів у галузі культури [1].

Для забезпечення стійкості фінансування проєктів у галузі культури в умовах війни та повоєнної відбудови важливо впроваджувати різноманітні фінансові інструменти та механізми. Одним із таких інструментів є грантові програми та фінансова підтримка. Додаткові фінансові ресурси для підтримки проєктів у галузі культури - це цінна річ, ресурс, можливість. Міністерство культури та інформаційної політики України мало б регулярно оголошувати конкурси на отримання грантів для підтримки культурних ініціатив.

Публічно-приватне партнерство (ППП) також може відігравати важливу роль у забезпеченні стійкості фінансування проєктів у галузі культури. Співпраця між державними органами та приватним сектором дозволяє залучати додаткові ресурси та експертизу для реалізації культурних ініціатив.

В умовах війни та повоєнної відбудови важливо впроваджувати нові підходи до управління культурними установами для підтримки розвитку культурних індустрій. Одним із таких підходів є використання цифрових платформ та технологій для управління культурними проєктами. Це дозволяє більш ефективно планувати та реалізовувати культурні ініціативи, залучаючи широку аудиторію [1; 2; 76].

Крім того, важливо впроваджувати програми підтримки стартапів у галузі культури та креативних індустрій. Це дозволяє залучати нові ідеї та технології для розвитку галузі культури.

На основі досвіду інших країн можна запропонувати кілька рекомендацій щодо вдосконалення процесів та практик управління культурною галуззю в умовах війни та повоєнної відбудови в Україні. Одним із таких підходів є розвиток публічно-приватного партнерства (ППП), яке активно використовується у Великобританії та

США для реалізації проєктів у галузі культури. Це дозволяє залучати додаткові ресурси та експертизу для реалізації культурних ініціатив.

Грантові програми та фінансова підтримка також можуть бути корисними. У США та Великобританії широко використовуються грантові програми для підтримки проєктів у галузі культури.

У межах вдосконалення інституційної архітектури та управлінських механізмів у галузі культури в Україні нами була розроблена та запропонована Модель взаємодії між органами публічного управління, приватними структурами та громадянським суспільством (Додаток 3), яка має на меті забезпечити ефективну координацію і сталий розвиток культурної галузі в умовах сучасних викликів. Модель є гнучкою, багатокomпонентною і адаптованою до специфіки українського контексту, зокрема з урахуванням чинників, пов'язаних із війною та процесами повоєнного відновлення країни. Вона спрямована на створення сприятливого середовища для ефективної співпраці між усіма учасниками культурного процесу, підвищення прозорості управління, стимулювання розвитку культурних індустрій та сприяння соціальній інтеграції.

Ключовими елементами цієї моделі є такі: 1) платформи для співпраці; 2) спільні заходи та проєкти; 3) механізми зворотного зв'язку; 4) фінансова підтримка та стимули; 5) навчальні програми та тренінги; 6) інформаційні системи для моніторингу та оцінки; 7) соціальні мережі та комунікаційні платформи; 8) підтримка інновацій та розвиток культурних індустрій.

1. Платформи для співпраці. Одним із основних компонентів є створення як цифрових, так і фізичних платформ, які забезпечують постійний діалог і ефективну координацію між державними органами, бізнесом та громадянським суспільством. Ці платформи можуть включати онлайн-майданчики для обговорення культурних ініціатив, а також культурні хаби та спільні простори для проведення зустрічей, конференцій, воркшопів та інших культурних заходів. Вони дозволяють не лише забезпечити ефективну комунікацію, але й сприяють розвитку партнерських відносин між усіма секторами.

2. *Спільні заходи та проекти.* Організація культурних ініціатив за участю представників усіх секторів — державних структур, приватних інвесторів та громадських організацій — є важливою частиною моделі. Це можуть бути фестивалі, виставки, концерти та інші культурні події, що реалізуються у партнерстві між різними зацікавленими сторонами. Такий підхід сприяє консолідації ресурсів, збільшенню аудиторії та створенню умов для інтеграції культурних цінностей в суспільство, що в свою чергу сприяє розвитку національної культури.

3. *Механізми зворотного зв'язку.* Для оцінки ефективності політик та врахування потреб громадян важливим елементом моделі є створення відкритих каналів зворотного зв'язку. Це можуть бути громадські слухання, онлайн-опитування, форуми та фокус-групи, які збирають якісні дані щодо сприйняття культурних ініціатив і надають можливість враховувати думки безпосередніх користувачів послуг у галузі культури. Зворотний зв'язок від громадян допомагає коригувати напрямки розвитку та сприяє формуванню більш прозорого управління культурною галуззю.

4. *Фінансова підтримка та стимули.* Модель передбачає механізми надання грантів, підтримки публічно-приватного партнерства, краудфандингу, а також впровадження податкових пільг для компаній та меценатів, які інвестують у культуру. Це сприяє диверсифікації джерел фінансування проектів у галузі культури, забезпечує стійкість та сталий розвиток культурних ініціатив, а також сприяє залученню додаткових ресурсів для реалізації інноваційних ідей у галузі культури.

5. *Навчальні програми та тренінги.* Важливим елементом для підвищення якості управління культурною галуззю є організація програм підвищення кваліфікації для фахівців у цій галузі. Йдеться про тренінги з менеджменту проектів у галузі культури, цифрових технологій, культурного підприємництва та інших напрямків, беручи участь у яких спеціалісти можуть здобути нові знання та навички для ефективної реалізації культурних ініціатив. Подібні програми сприяють кар'єрному розвитку в галузі культури та підвищують професіоналізм кадрів.

6. *Інформаційні системи для моніторингу та оцінки.* Модель передбачає використання сучасних цифрових інструментів для збору статистичних даних та

аналітики щодо діяльності установ у галузі культури. Це включає моніторинг відвідуваності, фінансової звітності, оцінки ефективності проєктів у галузі культури, а також оцінку впливу культурних ініціатив на розвиток громади. Система збору та аналізу даних дозволяє забезпечити прозорість управління і прийняття рішень на основі доказових даних, що є важливим елементом для розвитку культури.

7. *Соціальні мережі та комунікаційні платформи.* Для популяризації культурних подій і залучення широкої аудиторії активне використання соціальних мереж та цифрових каналів комунікації є необхідним компонентом моделі. З їх допомогою учасники налагоджують діалог між організаторами культурних подій і громадськістю, а також сприяють підвищенню рівня залученості населення до культурного життя. Інтерактивні платформи для комунікації значно розширюють аудиторію проєктів у галузі культури і забезпечують швидке реагування на запити громадян.

8. *Підтримка інновацій та розвиток культурних індустрій.* Для стимулювання розвитку культурної економіки передбачено впровадження програм для підтримки культурних стартапів та інноваційних фінансових інструментів, таких як соціальні облигації та інвестиційні фонди. Це дозволяє залучати нові джерела фінансування для проєктів у галузі культури, сприяє розвитку культурних індустрій та забезпечує стійкий розвиток культурної галузі в довгостроковій перспективі. Врахування інноваційних підходів до фінансування дозволяє адаптувати культуру до сучасних економічних реалій і стимулює її розвиток.

Таким чином, запропонована Модель взаємодії між органами публічного управління, приватними структурами та громадянським суспільством є комплексним та адаптованим підхід до удосконалення управлінських процесів у галузі культури. Вона передбачає створення ефективних інструментів для розвитку культурної галузі, підвищення її стійкості та забезпечення соціальної інтеграції в умовах сучасних викликів..

Загалом, запропонована модель створює умови для ефективного та інклюзивного управління культурною галуззю, що відповідає принципам нового публічного менеджменту. Її реалізація сприятиме активізації участі громадян, залученню

ресурсів із різних секторів, розбудові креативної економіки та формуванню стійкої культурної інфраструктури в Україні.

Отже, ці рекомендації, засновані на досвіді інших країн, можуть бути адаптовані для вдосконалення процесів та практик управління культурною галуззю в Україні, враховуючи потребу повоєнного відновлення територій, які постраждали. Вони сприятимуть підвищенню ефективності управління, забезпеченню доступності послуг у галузі культури та розвитку культурних індустрій.

Висновки до розділу 3

Розділ 3 присвячено системному аналізу міжнародного досвіду впровадження нового публічного управління у галузі культури, а також вивченню потенціалу для його адаптації в українському контексті з урахуванням сучасних викликів – війни, повоєнної відбудови та необхідності глибокої трансформації державного управління.

Проведений порівняльний аналіз шести країн (Німеччини, Франції, Великобританії, США, Швеції та Південної Кореї) дозволив виділити не лише універсальні принципи успішного нового публічного управління в галузі культури (децентралізація, публічно-приватне партнерство, цифровізація, інноваційність, прозорість і підзвітність), але й специфічні підходи, пов'язані з інституційною культурою, системами фінансування та стратегічними пріоритетами кожної країни.

Особливо важливою стала ідентифікація ефективних механізмів управління, які демонструють високу результативність у забезпеченні фінансової стійкості установ у галузі культури, розширенні доступу до послуг у галузі культури, підтримці культурного розмаїття та розвитку культурних індустрій. Водночас було виявлено низку викликів, із якими стикаються країни-лідери в культурній політиці: бюрократичне перевантаження, конкуренція за ресурси, регіональні дисбаланси та цифровий розрив.

Здійснено оцінку поточного стану публічного управління в галузі культури України, що виявила структурні проблеми: централізований підхід до управління, нестачу фінансових ресурсів, слабку координацію між рівнями влади, обмежену

участь громадян, інституційну інертність і фрагментарність реформ. З'ясовано, що в умовах війни ці проблеми набули особливої гостроти, зокрема у сфері рівного доступу до культурних благ, збереження спадщини та підтримки культурної ідентичності в регіонах, що зазнали руйнувань.

Водночас уже сьогодні в окремих територіальних громадах України реалізуються приклади ефективних практик нового публічного управління – створення місцевих культурних рад (реальний приклад, 2021–2023 роки), краудфандингові кампанії підтримки музеїв, цифрові проєкти культурної спадщини, співпраця з міжнародними фондами. Ці ініціативи є важливою основою для масштабування та формування національних стратегій.

На основі узагальнення отриманих результатів, сформульовано комплексні пропозиції та інституційно-правові рекомендації, що спрямовані на вдосконалення публічного управління у галузі культури в Україні. Запропоновані рекомендації охоплюють кілька ключових напрямків, які сприятимуть розвитку ефективної та адаптованої культурної політики в умовах сучасних викликів. Серед них, зокрема, децентралізація, інституційна модернізація, фінансова диверсифікація, інноваційні цифрові рішення, інклюзія та участь громадськості. міжнародна співпраця та імплементація найкращих світових практик, міжнародна співпраця та імплементація найкращих світових практик.

Передача значної частини повноважень на місцевий рівень є важливою умовою для забезпечення ефективного управління культурною галуззю, оскільки це дозволяє враховувати культурну специфіку кожного регіону, а також краще розуміти і задовольняти потреби місцевих громад. Децентралізація також активізує участь громад у культурних процесах, дозволяючи їм більш активно брати участь у плануванні та реалізації культурних ініціатив, що робить політику більш гнучкою і чутливою до локальних умов і потреб.

Одним з ключових кроків є заснування нових органів координації, які забезпечать більш ефективну взаємодію між різними рівнями управління та культурними інституціями. Це передбачає оновлення процедур прийняття рішень, що дозволить більш оперативно реагувати на виклики та зміни в культурному

середовищі. Крім того, важливим аспектом є зміцнення спроможності органів управління через впровадження систематичного навчання та кадрове оновлення. Це дасть змогу підвищити професіоналізм та кваліфікацію управлінців у галузі культури, забезпечуючи якісне та сучасне управління культурними процесами.

Розвиток фінансової стійкості культурної галузі є важливим завданням для забезпечення її сталого розвитку. Одним із основних напрямків є впровадження грантових програм, що забезпечать можливості для фінансування культурних ініціатив, особливо в умовах обмежених бюджетних ресурсів. Крім того, важливим є залучення інвестицій через публічно-приватні партнерства, що дозволить об'єднати ресурси держави та бізнесу для реалізації проєктів у галузі культури. Стимулювання меценатства, зокрема через податкові пільги, також є важливим елементом фінансової диверсифікації. Окрім цього, створення інвестиційних інструментів, таких як соціальні облігації та культурні фонди, допоможе залучити додаткові фінансові ресурси для розвитку культурних ініціатив. Підтримка цифрових і краудфандингових платформ дозволить залучити нові форми фінансування, а також зробить культуру більш доступною для широкої аудиторії.

Впровадження інноваційних цифрових технологій є необхідною умовою для підвищення ефективності управління в умовах швидких змін. Цифровізація дозволяє не тільки оптимізувати процеси управління, але й суттєво підвищити якість аналітики, що дозволить здійснювати більш точне планування та оцінку результатів культурних ініціатив. Важливим є також розширення доступу до послуг у галузі культури, особливо в умовах війни, коли фізичний доступ до культурних заходів може бути обмежений. Цифрові платформи та онлайн-послуги допомагають долати ці обмеження, залучаючи нові аудиторії та надаючи можливість всім бажаючим брати участь у культурному житті на відстані.

Участь громадськості є основою нової моделі культурної політики, яка передбачає інтеграцію громадян у процеси прийняття рішень та управління культурними проєктами. Впровадження інструментів участі, таких як громадські слухання, онлайн-опитування, публічні консультації, відкриті конкурси та громадські ради, дозволяє створити систему співуправління, де кожен громадянин має

можливість впливати на культурну політику. Це не тільки підвищує рівень підзвітності органів влади, а й сприяє формуванню відповідального партнерства між державою та громадянським суспільством.

У рамках розвитку культурної політики важливо активно впроваджувати міжнародний досвід, зокрема через культурну дипломатію, обміни, гранти та спільні проекти з міжнародними донорами та організаціями, зокрема з ЄС. Така співпраця дозволить Україні інтегруватися в європейський культурний простір, обмінюватися досвідом з іншими країнами та залучати додаткові ресурси для реалізації культурних ініціатив. Імплементация найкращих світових практик забезпечить інноваційний розвиток культурної галузі та сприятиме підвищенню її конкурентоспроможності на міжнародній арені.

Таким чином, запропоновані інституційно-правові рекомендації створюють основу для вдосконалення публічного управління у галузі культури в Україні, сприяючи розвитку культурної інфраструктури, інтеграції культурних процесів у сучасний глобальний контекст та забезпеченню сталого розвитку культурної галузі в країні.

Узагальнюючи, слід підкреслити, що перехід до нового публічного управління у галузі культури в Україні має не лише інституційну, а й стратегічну вагу. Це шлях до відновлення соціальної тканини суспільства, збереження ідентичності, розширення доступу до культури як суспільного блага, стимулювання економіки через розвиток креативного сектору.

ВИСНОВКИ

У результаті цього дослідження уперше у вітчизняній галузі знань публічного управління та адміністрування розв'язане наукове завдання щодо обґрунтування впровадження нового публічного управління в галузі культури України та запропоновано рекомендації з удосконалення механізмів його впровадження.

1. Розглянуто теоретичні складові механізмів нового публічного управління в галузі культури України, зокрема визначено поняття, сутність, принципи (гнучкість, прозорість, підзвітність, участь громадян) та основні концептуальні підходи (інституційний, комунікативний, системний), що складають теоретичний фундамент для формування ефективної моделі взаємодії держави, приватних структур та громадянського суспільства у сфері культурної політики. У дослідженні розглянуто низку ключових механізмів нового публічного управління у галузі культури України, які є складовими запропонованої комплексної моделі міжсекторальної взаємодії між державними органами, приватними структурами та громадянським суспільством. Перш за все, важливу роль у цьому процесі відіграють механізми, які забезпечують ефективну комунікацію та співпрацю між різними учасниками культурної галузі. Зокрема, механізм платформи для обміну інформацією, ідеями та ресурсами між державними органами, приватними структурами та громадянським суспільством дозволяє забезпечити постійну взаємодію та надання необхідної інформації, що сприяє зміцненню партнерських відносин. Це, у свою чергу, підвищує ефективність управління, адже всі учасники мають доступ до необхідних ресурсів та можливість взаємодіяти на основі прозорості та відкритості.

Іншим важливим механізмом є механізм культурних заходів, таких як фестивалі, виставки та інші проекти у галузі культури, які залучають різні зацікавлені сторони. Ці заходи не тільки зміцнюють партнерські відносини, але й створюють умови для залучення додаткових ресурсів як фінансових, так і інтелектуальних, що сприяє підвищенню результативності культурних ініціатив. Вони також дають можливість залучати громадськість до участі в культурному процесі, що важливо для розвитку креативних індустрій та підвищення загальної культурної обізнаності.

Не менш важливим є механізм впровадження систем зворотного зв'язку, таких як опитування, громадські слухання та онлайн платформи для збору відгуків громадян. Це дозволяє органам влади враховувати потреби та очікування громадян, а також сприяє орієнтації на споживача послуг у галузі культури, підвищуючи таким чином їхню якість та доступність. Такий механізм сприяє також більшій підзвітності управлінців перед громадянами, що є важливим елементом демократичної культури.

Механізм децентралізації, який передбачає передачу повноважень з управління культурними установами на місцевий рівень або на приватні організації, дозволяє забезпечити більш гнучке та адаптивне управління. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни в соціальному, культурному та економічному контекстах, а також підвищує якість послуг у галузі культури завдяки більш тісному зв'язку з місцевими потребами та специфікою. Трансфер повноважень на місцевий рівень також дає змогу активніше залучати місцеві громади до культурного розвитку.

Механізм створення партнерств між державними та приватними структурами є ще одним важливим елементом нової моделі. Ефективність управління значно підвищується, коли такі партнерства залучають додаткові ресурси для реалізації проектів у галузі культури. Вони забезпечують стійкість культурних ініціатив, зменшують залежність від бюджетного фінансування і стимулюють розвиток культурних індустрій на основі співпраці між державними і приватними суб'єктами.

На завершення, важливим є механізм впровадження нових форм фінансування, таких як грантові програми, краудфандинг та інші інноваційні підходи, які дають можливість залучати додаткові фінансові ресурси для підтримки культурних ініціатив. Це сприяє сталому розвитку галузі, забезпечує більшу фінансову автономію проектів у галузі культури і зменшує ризики, пов'язані з обмеженими державними ресурсами.

Ці механізми є основою комплексної моделі взаємодії, що спрямована на підвищення ефективності та результативності управління установами в галузі культури в Україні. Вони забезпечують гнучкість, адаптивність та орієнтацію на потреби громадян, що є ключовими елементами нового публічного управління,

здатними забезпечити стабільний розвиток культурного сектору в умовах сучасних викликів.

2. Розкрито ролі та значення культури як об'єкту державної підтримки на основі існуючих у зарубіжній та вітчизняній науковій літературі концепцій, які дозволяють зрозуміти, як держава може ефективно підтримувати культурну галузь, забезпечуючи доступність культурних благ для всіх верств населення та підтримуючи національну ідентичність. У країнах Західної Європи, зокрема у Франції, Німеччині та Швеції, держава відіграє ключову роль у забезпеченні доступу до культурних благ для всіх верств населення. Через системну фінансову підтримку музеїв, театрів, бібліотек та інших культурних інституцій, а також організацію безкоштовних або соціально доступних культурних подій, створюються умови для рівного культурного розвитку громадян. Україна може адаптувати ці підходи, впроваджуючи механізми цільового фінансування установ культури та стимулюючи організацію доступних культурних заходів на національному та регіональному рівнях. Особливу увагу в культурній політиці низки країн приділено збереженню національної ідентичності. Так, у Японії та Китаї здійснюється системна підтримка традиційних мистецтв, ремесел і культурної спадщини. Завдяки таким програмам держава сприяє не лише збереженню культурного коду, а й його переосмисленню в сучасному контексті. В Україні подібні ініціативи можуть включати розвиток ремісничих центрів, підтримку фольклорних фестивалів, архівування та цифровізацію традиційного мистецтва, що стане вагомим внеском у формування культурної стійкості нації. Багато держав — зокрема Канада та Австралія — реалізують програми, спрямовані на соціальну інклюзію через культуру. Акцент робиться на забезпеченні участі в культурному житті осіб із обмеженими можливостями, мігрантів, представників національних меншин та інших вразливих груп. Україна також має всі підстави для впровадження подібних інклюзивних практик, що сприятимуть не лише соціальній інтеграції, а й розширенню простору культурної участі для всього суспільства. У Великобританії та США культурні та креативні індустрії виступають потужним драйвером економіки — як джерело доходів, інновацій і зайнятості. Україна, маючи розвинений людський капітал і високий творчий потенціал, може стимулювати розвиток цих секторів

шляхом підтримки креативних підприємств, культурного підприємництва, локального брендингу та культурного туризму. Це не лише сприятиме економічному зростанню, а й створить нові робочі місця в регіонах. Не менш важливою є роль культури як інструменту міжнародного впливу. Франція, Італія та інші країни активно просувають свою культуру на глобальній арені через мережу культурних інститутів, фестивалів та програм культурної дипломатії. Для України розвиток власної культурної дипломатії — це не лише питання іміджу, а й засіб зміцнення міжнародної суб'єктності. Підтримка участі українських митців, творчих колективів та інституцій у міжнародних платформах сприятиме розширенню присутності української культури у світі та підвищенню її впізнаваності. Загалом, аналіз досвіду провідних країн доводить: державна підтримка культури є вирішальною передумовою для забезпечення її доступності, збереження національної ідентичності, посилення соціальної згуртованості, стимулювання економічного розвитку та досягнення міжнародного визнання. Адаптація таких підходів в Україні — особливо в умовах воєнних викликів і повоєнної трансформації — стане основою для сталого розвитку культурної галузі, посилення її ролі в суспільстві та підвищення якості життя громадян.

3. Узагальнено зарубіжний досвід реалізації державної політики в галузі культури, завдяки якому було окреслено низку ефективних підходів, що мають значний потенціал для адаптації в українських реаліях. Вдалі практики, які вже продемонстрували свою ефективність за кордоном, наприклад: децентралізація управління культурними закладами (Франція, Німеччина); публічно-приватні партнерства (США, Велика Британія); грантове фінансування та культурні фонди (скандинавські країни); цифрові технології для популяризації культури та ефективного управління (Південна Корея, Японія); інклюзивність та соціальна інтеграція у сфері культури (Канада, Австралія); маркетингові дослідження та орієнтація на потреби аудиторії (Канада, Австралія).

Вивчення прикладів країн з розвиненими культурними системами засвідчує, що інституційна гнучкість, інноваційність механізмів управління та залучення широкого кола партнерів є визначальними чинниками успіху. Так, у більшості європейських

країн — зокрема в Німеччині та Франції — культурні установи користуються значною автономією й керуються на місцевому рівні. Такий підхід дає змогу оперативно реагувати на потреби територіальних громад і забезпечує ефективне управління, чутливе до контексту. Для України доцільним є поступове впровадження механізмів децентралізації в культурній політиці, з передачею більшої кількості повноважень місцевим органам влади та самим культурним інституціям. У США та Великій Британії пріоритет надається публічно-приватним партнерствам, які активно використовуються як джерело додаткового фінансування та інноваційних управлінських рішень. Завдяки таким моделям вдається поєднати державний контроль із гнучкістю приватного сектора. В Україні розвиток публічно-приватної взаємодії у галузі культури може відкрити нові можливості для реалізації масштабних проєктів, підтримки креативних індустрій і залучення інвестицій. Значну увагу в культурній політиці скандинавських країн — зокрема Швеції та Норвегії — приділено грантовим програмам і фондам, що забезпечують сталість фінансування культурних ініціатив. В Україні доцільно створювати аналогічні інструменти, які могли б підтримувати як державні, так і незалежні культурні проєкти, сприяючи розвитку інституційної незалежності у галузі культури. Азійський досвід, зокрема Південної Кореї та Японії, демонструє ефективність використання цифрових технологій для популяризації культури та модернізації управління. Онлайн-платформи, віртуальні музеї, цифрові архіви — все це підвищує доступність культурних ресурсів і сприяє збереженню спадщини. Україна також має потенціал для активного впровадження цифрових рішень, особливо у контексті децентралізації та розширення культурної інфраструктури в регіонах. У Канаді та Австралії важливою складовою культурної політики є орієнтація на потреби аудиторії. Тут культурні інституції регулярно проводять маркетингові дослідження, що дозволяє адаптувати програми до запитів різних соціальних груп. В Україні впровадження подібних підходів могло б суттєво підвищити рівень задоволення населення культурними послугами та сприяти більш ефективному використанню ресурсів. Загалом, аналіз міжнародного досвіду не лише окреслює перспективні моделі й практики, але й підтверджує доцільність впровадження інноваційних управлінських

рішень в українській галузі культури. Запозичення та адаптація цих підходів дають змогу створити динамічну, відкриту до змін систему управління, яка здатна не лише підтримувати сталий розвиток культурних інституцій, а й ефективно відповідати на нові виклики, забезпечуючи при цьому високий рівень культурних послуг для населення.

4. Проаналізовано стан впровадження механізмів нового публічного управління у культурній галузі України, що виявив низку системних бар'єрів, які істотно впливають на функціонування та розвиток культурних інституцій. Насамперед, більшість установ стикаються з обмеженістю фінансових ресурсів, що зумовлює залежність від бюджетного фінансування та ускладнює реалізацію довгострокових програм. Потреба в диверсифікації джерел фінансування (гранти, краудфандинг, публічно-приватні партнерства) є однією з ключових передумов підвищення інституційної стійкості культурної галузі. Надмірна централізація та бюрократичні обмеження стримують ініціативність на місцях і сповільнюють процес прийняття управлінських рішень. У цьому контексті важливо розглядати децентралізацію не лише як механічну передачу повноважень, а як засіб активізації місцевих громад і стимулювання нових моделей партнерського управління. Одним із критичних викликів залишається слабка інтеграція приватного сектору у процеси розвитку культури. Відсутність ефективних механізмів міжсекторальної взаємодії обмежує можливості для масштабування культурних ініціатив та залучення інновацій. Розвиток інституційної інфраструктури для публічно-приватного партнерства є стратегічним напрямом модернізації галузі. Важливою проблемою є цифрова нерівність між культурними установами, особливо в контексті доступу до сучасних інформаційних технологій. Це ускладнює не лише цифрову трансформацію установ, а й їхню здатність ефективно комунікувати з аудиторією. Цифровізація має розглядатися як ключова передумова модернізації управління, популяризації культури та забезпечення її інклюзивності. Недостатня публічна участь у процесах формування та реалізації культурної політики знижує рівень соціального залучення. Залучення громадськості через консультаційні механізми (громадські слухання, електронні опитування, місцеві ініціативи) дозволить підвищити легітимність

управлінських рішень та адаптувати культурні послуги до потреб громади. Окрему загрозу становить тенденція до уніфікації культурних продуктів під тиском глобалізаційних процесів, що послаблює локальну ідентичність. Підтримка локальних ініціатив і створення платформ для міжкультурного діалогу повинні стати складовими стратегічного бачення розвитку культури в умовах цифрової глобальності. Таким чином, окреслені виклики свідчать про необхідність комплексного підходу до вдосконалення механізмів публічного управління у галузі культури. Орієнтація на децентралізацію, цифровізацію, міжсекторальну взаємодію та інклюзивність повинна стати основою для формування нової моделі культурного управління, здатної ефективно реагувати на сучасні соціальні та економічні трансформації. Лише за таких умов можливо забезпечити не лише ефективність управління, а й розширення доступу до культурних благ, зміцнення національної ідентичності та сталий розвиток культурних індустрій в Україні.

5. Проаналізовано функціонування нового публічного управління в галузі культури України, що засвідчило комплексний вплив зовнішнього середовища, який формують політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники. Їхній взаємозв'язок зумовлює як потенціал для трансформацій, так і ризики, що потребують проактивного управлінського реагування. Політичні чинники, зокрема стабільність інституційної системи, наявність політичної волі та підтримка з боку органів влади, визначають умови для впровадження реформ у галузі культури. Успішність децентралізації, створення умов для публічно-приватного партнерства чи стимулювання культурних індустрій значною мірою залежить від послідовності політичного курсу. Водночас часта зміна управлінських пріоритетів або законодавча нестабільність можуть спричинити затримки в реалізації ініціатив. Економічні чинники формують ресурсну базу культурної політики. Високий рівень економічного розвитку створює можливості для інвестицій у культуру, натомість періоди кризи супроводжуються урізанням видатків, що особливо болісно відчувається в умовах і без того обмеженого фінансування. Економічна ситуація також впливає на готовність приватного сектора інвестувати в культуру. Соціальні чинники — демографічна структура, рівень освіченості, культурні запити населення — визначають

ефективність та релевантність культурної політики. Участь громадян, сформована через рівень їх культурної компетентності та довіру до інституцій, є основою для впровадження інклюзивних моделей управління. Соціальні диспропорції та обмежений доступ до культурних ресурсів уразливих груп створюють додаткові виклики для реалізації принципу культурної рівності. Технологічні чинники відкривають нові горизонти для трансформації публічного управління. Цифровізація процедур, запровадження інформаційних систем, онлайн-сервісів та віртуальних платформ не лише підвищують ефективність управління, а й розширюють доступ громадян до культурних благ. Проте нерівномірність технологічного забезпечення й недостатній рівень цифрової грамотності, зокрема в малих громадах, гальмують цей процес. Таким чином, політична цілеспрямованість, економічна сталість, соціальна чутливість та технологічна інноваційність повинні розглядатися як базові умови для формування стратегій нового публічного управління в галузі культури. Врахування цих аспектів дозволяє не лише адаптувати інституційну модель до динамічного середовища, а й забезпечити стійкий розвиток культурних інституцій, розширення доступу до послуг та реалізацію цінностей культурної демократії.

6. Визначено концептуальні напрями удосконалення механізмів нового публічного управління в галузі культури України, які формують підґрунтя для побудови сучасної, адаптивної та стійкої системи управління. Проведений аналіз засвідчив, що ключовими умовами підвищення ефективності управління є децентралізація, цифровізація, інституційна відкритість і міжсекторальна співпраця. Передусім, децентралізація управління культурними установами виступає не лише як технічне делегування повноважень, а як механізм посилення автономності громад, формування локальних політик та врахування територіальної специфіки. Запровадження місцевих культурних рад, що інтегрують громадськість у процеси прийняття рішень, забезпечує соціальну легітимність і сприяє формуванню інклюзивного культурного середовища. Необхідною передумовою ефективного управління є система оцінювання та моніторингу діяльності установ культури. Розробка національних індикаторів ефективності, запровадження цифрових платформ для збору та аналізу даних, а також використання результатів досліджень

громадської думки створюють основу для адаптивного управління та підвищення результативності культурної політики. Особливої актуальності набуває орієнтація на потреби споживача культурних послуг. Систематичне проведення маркетингових досліджень, сегментація аудиторій та індивідуалізація програм забезпечують більшу релевантність культурних продуктів і сприяють зростанню залученості різних соціальних груп. Фінансова сталість культурного сектора можлива лише за умови розширення моделей залучення ресурсів. Це передбачає розвиток інструментів публічно-приватного партнерства, підтримку краудфандингових ініціатив, створення грантових програм та стимулювання участі бізнесу в реалізації культурних проєктів. Такий підхід відкриває нові фінансові горизонти та сприяє підвищенню економічної спроможності культурних установ. Водночас, збереження культурного розмаїття та підтримка локальних ініціатив набувають особливої ваги в умовах глобалізації. Цифрові технології створюють нові канали для збереження та популяризації культурної спадщини, а також розширюють можливості для міжкультурного діалогу на національному й міжнародному рівнях. Запровадження удосконалених механізмів управління дозволяє розглядати культуру не лише як сферу споживання послуг, а як стратегічний ресурс розвитку. Успішна реалізація зазначених напрямів сприятиме не лише підвищенню ефективності та гнучкості системи управління, а й інтеграції культурної політики з іншими секторами суспільного розвитку, розширенню доступу до культурних благ і формуванню стійких культурних індустрій як чинника економічної та соціальної модернізації України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 100 ідей для Президента та Уряду України: проєктні ініціативи у сфері публічного управління. Зб. наук. пр.: у 2 т. Київ. 2020. Т. 1 С.272.
2. 100 ідей для Президента та Уряду України: проєктні ініціативи у сфері публічного управління. Зб. наук. пр.: у 2 т. Київ. 2020. Т. 2. 248 с.
3. 150 мільйонів гривень передбачено для підтримки культурно-мистецьких проєктів у 2023 році. Український культурний фонд, 4 Nov. 2022, <https://ucf.in.ua/news/04112022>.
4. Адміністративне право України: підручник для юридичних вузів і факультетів / за ред. Ю.П. Битяка. Харків: Право, 2000. 520 с.
5. Академічний тлумачний словник (1970—1980). URL: <http://sum.in.ua/s/kuljtura> (дата звернення: 18.01.2023).
6. Аксютіна А. В. Адміністративно-правове рзabezпечення населення культурними послугами: дис. ... канд. юрид. наук (док. філософії). 12.00.07 адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право. Науково-дослідний інститут публічного права. Київ. Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, Дніпро, 2020. 221 с.
7. Актуальні питання реформування управління галуззю культури у сучасних умовах. Аналітична записка. https://niss.gov.ua/sites/default/files/2017-04/uprav_kultur-eb7f4.pdf.
8. Аль-Атті І. В. Публічне управління: сутність і визначення. Аспекти публічного правління. 2018. Том 6 № 8. С. 35-41.
9. Аналітичний звіт комплексного соціологічного дослідження на тему: «Культурні практики населення України» (2021). Чупрій Л. В. Скокова Л. Г. Настояща К. В. К. <https://docs.google.com/document/d/1zy4iuijDgF5fXrdCfc9rs6MNcezErCtQ/edit>.
10. Андреева О.М. Сучасні наукові тренди дослідження цифрового розвитку охорони культурної спадщини. Інвестиції: практика та досвід. Вип. 4. 2024. С. 197–203.
11. Андреева, О. (2024). Становлення концепції електронного урядування в

інформаційному суспільстві та публічному управлінні. Аспекти публічного управління, 11(4), 5-10.

12. Антонюк О. В Менеджмент культурно-мистецької сфери. Часопис Національної музичної академії України ім. П. І. Чайковського. 2011. № 2. С. 104–110.

13. Бакальчук В.О. Етносоціальний вектор культурної політики України: стратегічні пріоритети. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата філософських наук / Владислава Олегівна Бакальчук; Національний інститут стратегічних досліджень. Київ: [б.в.], 2007. 15 с.

14. Бакуменко В. Д. Державно-управлінські рішення: Навчальний посібник. К.: ВПЦ АМУ, 2011. 444 с.

15. Баласанян, Віктор, et al. Стан та перспективи розвитку соціокультурної інфраструктури в ОТГ: Аналітичний звіт. Децентралізація, 2020, <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/504/2.pdf>.

16. Баласанян, Віктор. Культура і децентралізація: Що робити з сільськими клубами. Децентралізація, 9 Дес. 2019, <https://decentralization.gov.ua/news/11957>.

17. Батіщева О. Державне управління розвитком національної культури в умовах глобалізації: дис. ... канд. держ. упр. спец. 25.00.01 Теорія та історія державного управління / О. Батіщева. Львів, 2007. 227 с.

18. Безугла Л. С., Ігнат'єва С. Є., Цюп'як І. К. Петриківський розпис як форма мистецької комунікації в українському мовно-культурному просторі. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика. 2024. Том 35 (74) №2 Частина 1 С. 6- 10 URL: https://philol.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/2_2024/part_1/2-1_2024.pdf#page=14

19. Безугла Л., Ігнат'єва С., Нікітін Ю. Внесок ЮНЕСКО у розвиток туризму в Україні та країнах Європейського Союзу. Економіка та суспільство. 2023. (58). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-67>

20. Безугла Л., Лазакович І. (2024). Креативні індустрії та креативна економіка: досвід України в умовах війни. Економіка та суспільство, (63).

21. Безугла Л.С., Герасименко Т.В. Державне управління нематеріальною культурною спадщиною як інструмент розвитку туристичного потенціалу. Публічне

управлінні і адміністрування в Україні. 2024. Вип. 44. С. 189-195
<https://doi.org/10.32782/>

22. Бессонова А., Безугла Л., Белобородова М. (2024). Міжнародний досвід ревіталізації промислових об'єктів: можливості для України. *Development Service Industry Management*, (2), 49–55.

23. Белобородова М. В., Бессонова А. В., Безугла Л. С. Державне управління культурною спадщиною промислових територій. *Бізнес Інформ*. 2025. №2. С. 904–904. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-904-904>

24. Білик О. І., Лукашевська У.Т. Сутність, значення та розвиток публічного механізму. *Економіка і суспільство*. 2017. вип. №. С. 177-180.

25. Бінько І. Публічне управління і публічне адміністрування: співвідношення понять. *Вісник АПСВТ*, 2020, № 3-4. С. 41-47.

26. Бойко, Олена. Аналітична записка щодо стану реалізації положень Закону України «Про співробітництво територіальних громад» в частині використання форм співробітництва. *Децентралізація*, 2020, <https://komsamovr.rada.gov.ua/uploads/documents/43255.pdf>.

27. Бордін О. Д. Механізми державного регулювання розвитку соціально-галузі культури. Автореферат дис. на здоб. наук. ст. канд. наук з держ. управ. 25.00.02 мех.держ. упр. Нац. ун-т цивільного захисту населення. Харків. 2017. с. 23.

28. Валевський, Олександр А. Актуальність розвитку державно-приватного партнерства у сфері культурної політики. *Децентралізація*, 2020, <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/504/2.pdf>.

29. Василевська Т. Е. Вплив політичних партій на етизацію публічного управління та демократичного врядування. *Наукові інновації та передові технології*. № 7(9). 2022. С. 288–300.

30. Василевська Т. Е. Етичні компетентності публічних службовців в контексті реформування публічного управління. *Зб. наук. праць «Теорія та практика державного управління»*. 2018. №1(60). С. 155–161.

31. Василевська Т. Політична культура та етика влади. *Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І.Ф. Кураса НАН України*.

2011. № 3 (53). С. 240–249.

32. Василевська Т. Професійна етика в підтримці цінностей моралі. Університетська кафедра. 2017. № 6. Київ: КНЕУ, 2017. С. 55–64.

33. Василевська Т., Бевз Т. Конструювання політики національної пам'яті: ідеї, смисли, акценти. Політичні дослідження / Political Studies. № 1 (7). 2024. С. 135–158.

34. Василевська, Т., & Бевз, Т.. (2024). Конструювання політики національної пам'яті: ідеї, смисли, акценти. Політичні дослідження / Political Studies, (1 (7)), 135–158. <http://pd.ipiend.gov.ua/article/view/305743>

35. Василевська. Т. Ціннісні виміри вироблення публічної політики. Наукові записки ІІІЕНД ім. І. Ф. Кураса. 2016. Вип. 1 (81). С.179–193.

36. Васюк Н. О., Гаєвська Л. А. Механізми мережевого управління в діяльності органів публічної влади: сутність понять. Аспекти публічного управління. 2023 № 11(2). С. 17-23. DOI: <https://doi.org/10.15421/152314> URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/992/968>

37. Венгер Рущенко Є. Механізми підвищення конкурентоздатності галузі культури в умовах глобалізації. Шевченківська весна 2023: публічне управління та державна служба: матеріали Все- укр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (Київ, 29 берез. 2023 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2023. 340 с. С. 300-301 <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2028/files/64782da7-cb8b-48ff-9710-268197951e8c.pdf>

38. Венгер Рущенко Є. Перспективи нового публічного управління у галузі культури України. Соборність України: політика духовної спільності, національних традицій і цінностей: матеріали 10-го ювілей. щоріч. Всеукр. наук.-практ. круглого столу до Дня Соборності України (Київ, 25 січ. 2023 р.): / за заг. ред. Л. Г. Комахи, В. А. Гошовської. Київ: Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2023. 169 с, С. 25- 27. <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/273/files/4c2653df-781c-46aa-91c0-b5009e44965f.pdf>

39. Венгер Рущенко Є. Реформа децентралізації: впровадження механізмів нового публічного управління культурною галуззю в Україні. «Реформа

децентралізації в Україні: здобутки та перспективи: матеріали міжнар. круглого столу до Дня місцевого самоврядування в Україні (Київ, 9 груд. 2021 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, О. М. Андрєєвої, В. С. Колтун. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2021. С. 235-237. <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/273/files/a41c0d22-af8e-4e5c-b072-e08dde12cdc8.pdf>

40. Венгер-Рущенко Є.В. Інституціональні зміни в галузі культури в Україні: можливості нового публічного управління. Актуальні питання у сучасній науці. Серія державне управління. № 9(27) (2024). С- 319-331. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-9\(27\)-319-331](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-9(27)-319-331)

41. Венгер-Рущенко Є.В. Перспективні напрями розвитку галузі культури в Україні в умовах децентралізації публічного управління. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія Державне управління. 2(18)/2023. С. 5-11. DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2023/18-1/14>

42. Возняк Г. В., Жеребило І. В. Особливості функціонування та проблеми розвитку галузі культури та мистецтва в умовах реформи публічних фінансів. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2019. Вип. 6. С. 26-32.

43. Вплив лідерства на систему управління ефективністю у державному управлінні. Навч. посібн. К.: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2017. 40 с.

44. Всесвітня конференція в Мехіко з політики у галузі культури (26 лип. 6 серп. 1982 р.). ЮНЕСКО. Культура. № 3. 1984. С. 75–84.

45. Гаєвська Л.А., Васюк Н.О. Механізми протидії дезінформації органами влади засобами мережевого управління. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 8. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/1968/1989>

46. Глосарій поняття сталого культурного розвитку. URL: <https://uccs.org.ua/uncategorized/hlosarij-poniattia-staloho-kulturnoho-rozvytku/>.

47. Глосарій Програми розвитку ООН. URL: <http://www.unpan.org/Directories/UNPublicAdministration>

48. Гончаров А. Б. Економічне управління підприємством: конспект лекцій / А. Б. Гончаров, Н. М. Олейникова // Харк. нац. екон. ун-т. Х.: Вид. ХНЕУ, 2009. 366 с.

49. Гонюкова Лілія, Ларіна Наталія, Ларін Станіслав Публічне управління

захистом національних цінностей в умовах воєнних дій в Україні: теоретико-методологічний підхід. Публічне управління та регіональний розвиток. 2022. № 16, С. 356-382. URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/301>. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2022.16.04>

50. Гриценко О., Солодовнік В. Пророки, пірати, політики і публіка: культурні індустрії й державна політика в сучасній Україні. К.: «К.І.С.». 2003. 168 с.

51. Гриценко О.А. Культура і влада. Теорія і практика культурної політики в сучасному світі / О.А. Гриценко. К.: УЦКД, 2000. 228 с.

52. Грушина А. І. Моделі фінансування закладів культури і мистецтв: міжнародний досвід. Економіка і менеджмент культури. 2015. № 2. С. 85–91.

53. Грушина А. І. Особливості організації системи менеджменту галузі культури та мистецтв. Вісник Київського національного університету культури і мистецтв Серія Менеджмент соціокультурної діяльності. 2018. № 9. С. 53-63.

54. Гузар, Любомир. Яке значення має культура для нашого життя? Українська правда, 25 Mar. 2015, <https://www.pravda.com.ua/columns/2015/03/23/7062428/>.

55. Гуманітарна політика: навчальний посібник / С.А. Чукут, В.А. Скуратівський, В.П.Трощинський. К.: В-во «Міленіум», 2002.

56. Даниленко Лідія, Ларіна Наталія. Забезпечення публічного управління закладами освіти в територіальних громадах. Аспекти публічного управління. 2022. Т. 10. № 4. С. 39-45. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/951>. DOI: <https://doi.org/10.15421/152225>

57. Деріга В.В. Соціальна і гуманітарна політика: Навчальний посібник. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 20. 178 с.

58. Державна політика: підручник / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; ред. кол.: Ю.В. Ковбасюк, К.О. Ващенко, Ю.П. Сурмін та ін. Київ: НАДУ, 2014. 448 с.

59. Державно-приватне партнерство як механізм реалізації нової регіональної політики: Можливості застосування та практичні аспекти підготовки і впровадження інвестиційних проєктів.» Група радників з впровадження державної регіональної

політики в Україні GOPA, 2017, http://rdpa.regionet.org.ua/images/129/PPP_report_U-LEAD_30_10_2017.pdf.

60. Добровольська В. В. Еволюція наукових поглядів щодо поняття культури. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2021. № 2. С. 76– 87. Dobrovolska V. (2021). Evolution of scientific perspectives on the concept of culture. *Library science. Record Studies. Informology*. 2, 76–87.

61. Довженко В. А., Сурдушкіна В. О., Соболев О. І. Регіональні аспекти публічного управління галуззю культури. *Наукові перспективи*. 2021. № 10 (16). С. 65– 75.

62. Доманська О. Роль держави в реалізації культурної політики: концептуальний вимір. *Релігія та Соціум*. 2014. №3-4 (15-16). С. 163 169.

63. Дрожжина С. В Теоретичні засади моделювання сучасної культурної політики демократичного суспільства [Електронний ресурс] / Т.О. Андрєєва, С. В. Дрожжина. Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/intelekt/2008_6/15.pdf.

64. Дрожжина С. В. Культурна політика сучасної полікультурної України: соціально-філософський та правовий аспекти: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. 196 с.

65. Дрожжина Світлана Володимирівна. Культурна політика як проблема сучасного соціокультурного процесу: дис... канд. філос. наук: 09.00.03 / Донецький національний ун- т. - Донецьк, 2004.

66. Дурман О.Л., Зуй В.В. Порівняльний аналіз термінів «Публічне управління» і «Менеджмент». Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2019. №1. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2019_1/6.pdf (дата звернення 22.01.2023).

67. Дяченко С. А. (2018). Місцеві фінанси України в умовах децентралізації державного управління: стан, тенденції та механізми розвитку. Одеса. Видавничий дім «Гельветика». 396 с.

68. Дяченко С. А. (2022). Діджиталізація у сфері місцевих фінансів України як механізм демократизації публічного управління. Глобалізаційні виклики:

урядування майбутнього. Київ. ВПЦ "Київський університет". С. 213-256. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/333/files/a9765d11-a010-45fd-8927-75fad1b63a5e.pdf>

69. Енциклопедія державного управління: у 8 томах / Нац. акад. держ. упр. При Президентові України; наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. К.: НАДУ, 2011.

70. Єрьоміна О.В. Політико-правові засади здійснення державно-приватного партнерства у галузі культури в Україні. Theory and Practice of Public Administration. 2020. №2.69. С. 133-141.

71. Живоглядова Д. Актуально: про культурну політику. URL: <https://uaculture.org/texts/aktualno-pro-kulturnu-polityku/>

72. Жучінський О. Ю. Організаційні й фінансово-економічні інструменти демократизації управління та регулювання розвитку підприємств соціально-галузі культури в Україні. Економічний вісник університету. 2019. Вип. 42. С. 129-135.

73. Задихайло Олена Анатоліївна. Організація управління культурою в Україні (адміністративно-правовий аспект): дис... канд. юрид. наук.:00.07. Національна юридична академія України ім. Ярослава Мудрого. Х., 2006.

74. Зленко Н., Зякун А., Левченко М. Культурна політика України в сучасних умовах світовий досвід, українські реалії та перспективи. Актуальні питання гуманітарних наук. 2022. Вип 55, том 1. С. 9-14.

75. Зубчик О.А., Венгер-Рущенко Є.В. Проблема узгодження регіональної політики в галузі культури та релігії в Україні: методи, інструменти та практики нового публічного менеджменту. Наукові перспективи № 11(41) 2023. С. 126-143. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11\(41\)-126-142](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11(41)-126-142)

76. Зубчик О.А., Ковальчук М.М., Магеррамов А., Венгер-Рущенко Є. В. Проектне управління як спосіб підвищення ефективності системи публічного управління в умовах складності та невизначеності. «Наукові інновації та передові технології» (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»): журнал. 2023. № 14(28) 2023. С. 85-102. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14\(28\)-85-101](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14(28)-85-101)

77. Зубчик О.А., Обушна Н.І., Рубан Ю.Г. Взаємодія урядових структур та

громадянського суспільства Великобританії в умовах трансформацій публічного управління. «Суспільство та національні інтереси»: журнал. 2024. № 7(7) 2024. С. 555-565.

78. Ігнатченко І. Г. Форми та методи державного управління культурою в Україні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук.:00.07 / І.Г. Ігнатченко ; Націон. юрид. академія ім. Ярослава Мудрого Х., 2009. 19 с.

79. Інституціоналізація публічного управління в Україні: стан проблем та перспективи розвитку [Текст]: монографія / за заг. ред. С.К. Хаджирадєвої; С.К. Хаджирадєва, В.О. Гусєв, А.П. Рачинський [та ін.] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ: НАДУ, 2018. 247 с.

80. Ісаєнко І. А. Європейські підходи до функціонування механізмів публічного управління. Інвестиції: практика та досвід. 20. № 5. С. 114. –117.

81. Іщенко М. І., Міщук Є. И., Костенко А. С. Механізми та технології публічного управління й адміністрування у сфері партнерства місцевої влади з бізнес-структурами. Держава та регіони. 2019. № 3 (67). С. 159-164.

82. Карлова В. В. Державна політика у галузі культури: сутність та особливості реалізації в сучасних умовах: автореф. дис.... канд. наук держ. упр.: спец. 25.00.01 / В. В. Карлова ; Укр. акад. держ. упр. при Президентові України. К., 2003. 18 с.

83. Кілієвич О. Англо український глосарій термінів і понять з аналізу державної політики та економіки. К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2003. 510 с.

84. Кіреєв Т. І. Соціальна і культурна динаміка особистості. Наука. Релігія. Суспільство. 2007. No 1. бл. 107-117.

85. Кіфоренко, О. (2022). Поняття публічного управління: історичний генезис. Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування, (3), 30-36. <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2021.3.5>

86. Кобилянський Юліан. Латинсько-український словар для середніх шкіл. Відень, 19. 660 с.

87. Копієвська О. Культурна функція держави в контексті національного

державотворення: монографія. К.: Національна академія керівних кадрів культури і мистецтв, 2010. 272 с. <https://library.vn.ua/downloads/kopievska-o.-kulturalna-funkcziya-derzhavi.pdf>.

88. Корчак Н.М., Рачинський А.П., Ларіна Н.Б. Цифрова трансформація та електронне врядування: наукові підходи дослідження в сфері публічного управління та адміністрування. *Аспекти публічного управління*, 2023, 11 (3), С. 25-32. DOI: <https://doi.org/10.15421/1520233>

89. Костиця І. О., Шевченко М. І., Янченко Н. М. Місце культурної політики у суспільно-політичних процесах Європейського Союзу. *Культура і сучасність*. 2021. № 2. С. 10-14.

90. Кравченко О. В. Культурна політика України в парадигмах сучасності: теоретико-методологічні аспекти культурологічної інтерпретації: монографія. Харк. держ. акад. культури. Х.: ХДАК, 2011. 287 с.

91. Крупка, А. Я. Державно-приватне партнерство в галузі культури і мистецтва: Стан і перспективи розвитку. *Ефективна економіка*, no. 16, 2014, <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3120>.

92. Культурні та мистецькі студії XXI століття: науково-практичне партнерство: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., 10 листопада 2021 р. М-во культ. та інформ. політики України; Нац. акад. кер. кадрів культ. і мистец. Київ: НАКККіМ, 2021. 164 с.

93. Культурологічний словник. URL: <https://osvita.ukr-lit.com/kultura-2/>

94. Куценко В. І. Соціальна сфера: реальність і контури майбутнього (питання теорії і практики): Монографія / За наук. ред. д. е. н., проф., чл.-кор. НАН України Б. М. Данилишина / РВПС України НАН України. Ніжин: ТОВ «Видавництво "Аспект-Поліграф"», 2008. 818 с.

95. Куценко В.І. Соціальна сфера регіону (стан і перспективи розвитку) / В.І. Куценко, Л.Г. Богуш, І.В. Опалєва. К.: РВПС України НАН України, 1997. 252 с.

96. Кучин С. П. Теоретичні аспекти розвитку соціально-галузі культури як об'єкта впливу механізмів державного управління. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2017. № 1 (15). С. 56-60.

97. Ларіна Н., Ларін С. Інституціоналізація підготовки публічних службовців з розвитку соціального партнерства та соціального підприємництва. Наукові перспективи. 2023. №7(37). С. 748-763. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7\(37\)-748-763](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7(37)-748-763)
98. Ларіна Н., Ларін С. Соціальне підприємництво та соціальна відповідальність як державні механізми захисту національних цінностей. Аспекти публічного управління, 2023, 11 (4), С. 55-63. <https://doi.org/10.15421/152353>. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1035/1012>
99. Ларіна Н.Б. Впровадження ресурсно-мережевої моделі у професійному навчанні публічних службовців. Право та державне управління. 2020. Випуск № 1. Т.2. С.239-244. http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2020/tom_2/39.pdf
100. Ларіна Н.Б. Організаційно-управлінські засади впровадження ресурсно-мережевої моделі підвищення кваліфікації управлінських кадрів. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2019 р., № 4 (68). С. 236-242. http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/4_2019/39.pdf DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-3401-2019-4-37>
101. Ларіна Н.Б. Теоретичний аналіз застосування тимблдингу як інноваційного підходу в управлінні персоналом на публічній службі. Публічне управління та регіональний розвиток. 2022. № 15, С. 124-145. URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/288>
102. Ларіна Н.Б., Сніжко Д.В. Наукові підходи до дослідження розвитку правосвідомості публічних службовців. Аспекти публічного управління. Дніпро. 2021, №4. С.47-56. <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/882> DOI: <https://doi.org/10.15421/152132>
103. Ларіна Наталія, Ларін Станіслав. Професіоналізація публічних службовців як напрям захисту національних цінностей в публічному управлінні. Аспекти публічного управління. 2022. Т. 10. № 6. С. 95-101. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/976/951>. DOI: <https://doi.org/10.15421/152249>
104. Лікарчук, Н., Ярвіс, М., Вареник О., Малихіна, С., & Коноплянникова М.

(2022). Сучасні тенденції та актуальні проблеми підготовки менеджера маркетингових комунікацій. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(42), 522–528.

105. Maslivets, H., Grynchuk, N. (2022). Creating a competitive advantage by agricultural producers by using the peculiarities of the region's reproduction conditions. *Baltic Journal of Legal and Social Sciences*, (3), 53-58. <https://doi.org/10.30525/2592-8813-2022-3-7>. URL: <http://baltijapublishing.lv/index.php/bjlss/article/view/1901>

106. Малиновський В. Я. Державне управління: Навчальний посібник / В.Я. Малиновський. Вид. 2-ге, доп. та перероб.— К.: Атіка, 2003. 576 с.

107. Малімон В. І. Культурна політика держави як чинник реформування суспільства. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління. 25.00.02 механізми державного управління. НАДУ. Київ. 2010.

108. Матвєєва Л. Л. Культурологія. Курс лекцій: навч. посіб. Київ: Либідь. 2005. 512 с.

109. Мельниченко Б. Адаптація європейських стандартів публічного управління в соціально- галузі культури в Україні. *Національний юридичний журнал*. 2018. № 6. С. 63-66.

110. Мельниченко О. А. Управління структурними зрушеннями: підручник. Харків: Оберіг, 2013. 300 с.

111. Методичні рекомендації щодо створення і організації функціонування центрів послуг у галузі культури у територіальних громадах. Наказ № 466, Україна, 2019, <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/831/culture.pdf>.

112. Миколіук А. В. Еволюція концепцій стратегічного менеджменту в публічному управлінні: від планування до динамічних можливостей. *Інвестиції: практика та досвід* № 18/2024. С. 133-138. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.18.133.

113. Миколіук А. В. Удосконалення механізмів функціонування публічно-сервісної держави в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. No 9. <https://www.nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/4608/4647>

114. Мирвода Світлана Іванівна. Удосконалення державного управління соціально-культурною галуззю в умовах розвитку корпоративної відповідальності.-

Дисертація канд. наук з держ. упр.: 25.00.02, Акад. муніцип. упр. - Київ, 2015.- 200 с.

115. Місевич М. А., Дідковська Т. В. Європейський досвід управління в галузі культури. Агросвіт. 2020. № 5. С. 57–63.

116. Наталія Ларіна. Теоретико-методологічні засади командоутворення та лідерства на публічній службі. Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка.– Ніжин: Видавець Лисенко М.М. 2024. 320 с.

117. Неділько А.І. Теоретичні підходи до визначення поняття "механізми публічного управління" [Електронний ресурс] / А.І. Неділько // Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування: електрон. наук. фах. вид. - Херсон: ХНТУ, 2018. - № 2. -Режим доступу до журналу: <http://el-zbirn-du.at.ua/>.

118. Новий тлумачний словник української мови: у 4 т. 42000 слів / уклад.: В. Яременко, О. Сліпушко. К.: Аконіт, 2000. Т. 3. 927 с.

119. Обушна Н.І. Інституціональні аспекти розвитку публічного аудиту в умовах модернізації публічного управління в Україні: проблеми теорії та практики: Монографія. Київ: Вид-во «Каравела», 2017. 470 с.

120. Обушна Н.І. Управління проектами в публічній сфері: теоретикопрактичний аспект. Наукові перспективи. 2023. Вип. 1 (31). С. 137–148. DOI:[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-1\(31\)-137-148](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-1(31)-137-148).

121. Обушна Н.І., Корчак Н.М., Гура В.Л. Публічний аудит та публічне фінансування: теоретико-інституціональний аспект: монографія. Київ: Вид-во «Каравелла», 2023. 288 с.

122. Обушна Н.І., Петринська В.В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами: об'єктивна необхідність та особливості реалізації. Наукові перспективи. 2021. Випуск 4 (10). С. 148–163.

123. Обушна Н.І., Селіванов С.В., Кашлакова А.І. E-LEARNING як інноваційний інструмент системи управління талантами на державній службі: теоретико-прикладний аспект. Публічне управління та адміністрування в Україні. 2021. № 22. С. 29–35.

124. Обушна Н.І., Селіванов С.В., Хаджирадева С.К. Розвиток кадрового

потенціалу державної служби в умовах реформ: проблеми теорії та практики. Монографія. Київ: Вид-во «Каравела». 2019. 292 с.

125. Обушна Н.І., Теплов С.О. Цифровізація управління HR-процесами на державній службі. Наукові перспективи. 2021. Випуск 3 (9). С. 157–172.

126. Олексенко К. Б., Олексенко Р. І. галузі культури та її стан в загальному контексті державного управління. Матеріали II Національно науково-методичної конференції «Цифрова економіка». Київ, 17–18 жовтня, 2019.

127. Олексенко К. Культурна політика як національний ресурс розвитку суспільства в умовах соціально-економічних змін. Всеукраїнська науковопрактична конференція «Публічне управління в системі координат: демократія, децентралізація, місцеве самоврядування». Мелітополь, 18 жовтня 2019 року.

128. Олексенко Р. І. Управління галуззю культури в умовах соціально-економічної трансформації. С. 138-140. URL: <http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/8342/1/>.

129. Онешко С.В., Кучінік Н.І., Гринчук Н.М. Податкове стимулювання бізнесу в умовах воєнного стану. Наукові перспективи. 2022. № 5(23) 2022. С.259-272. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/1650> DOI:[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5\(23\)-259-272](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5(23)-259-272)

130. Організація співробітництва територіальних громад в Україні: Практичний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Децентралізація, 2017, <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/11/Organizatsiya-spivrobitnitstva-teritorialnih-gromad-v-Ukrayini.pdf>.

131. Орищук В.В., Ларіна Н.Б. Прогрес метавсесвіту у сфері музейної справи як інструмент впровадження механізму державної політики цифрового розвитку. Публічне управління та місцеве самоврядування. 2023. № 2. С. 74–82. URL: <https://www.customs-admin.umsf.in.ua/archive/2023/1/14.pdf>

132. Особливості державної політики протидії міжнаціональних конфліктів в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 8, 186-192. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1383/1393>

133. Павлова О. Ю. (2023). Культурні практики простору та пам'яті: досвід топографії та культурного ландшафту (на матеріалах Меморіального центру

Голокосту "Бабин Яр"). Софія. Гуманітарно-релігієзнавчий вісник, 20(2), 62–65.
<https://sophia.knu.ua/index.php/sophia/article/view/172/119>

134. Павлова О. Ю. (2022). «Коли візуальні практики стали медіатизованими: контекст способу сигніфікації модернізму та класичної культурної індустрії». Вісник: Українські культурологічні студії 2 (11): 67-71.

135. Павлюк Н. Теоретичні засади організаційного і правового механізмів публічного управління в Україні. Науковий вісник «Демократичне врядування». 2016. Вип 16/17. С. 1-9.

136. Присяжнюк П. В. Механізм управління: сутність, види та складові. Ефективна економіка. 2019. №. Електронне видання. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2019/152.pdf.

137. Приходченко Л. Структура механізму державного управління: взаємозв'язок компонентів та чинники впливу на ефективність. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України [Текст]. 2009. № 2. С. 105–111.

138. Про внесення змін до Закону України 'Про культуру' щодо загальних засад надання населенню послуг у галузі культури. Закон України № 1432-IX, 29 Apr. 2021, Відомості Верховної Ради України (ВВР), no. 31, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1432-IX#Text>.

139. Про культуру. Закон України № 2778-VI, 14 Dec. 2010, Відомості Верховної Ради України (ВВР), no. 24, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text>.

140. Про культуру: Закон України від 14..2010 № 2778-VI. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2778-17>

141. Про співробітництво територіальних громад. Закон України № 1508-VII, 17 June 2014, Відомості Верховної Ради України (ВВР), no. 34, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text>.

142. Проблеми реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні: монографія / авт. кол.: за заг. ред. Т. Е. Василевської. Київ: Вид-во НАДУ, 2018. 256 с.

143. Публічне управління в умовах інституційних змін: колективна монографія / за ред. Р.В. Войтович, П.В. Ворони. Київ, 2018.

144. Публічне управління у сфері зайнятості в Україні у контексті євроінтеграції: проблеми, ефективність, інноваційність, результативність. За наук. ред. д.держ.упр. Р. В. Войтович та К. В. Дубич. Київ, 2020. 480 с.

145. Публічне управління: термінол. слов. / Уклад.: В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. Київ: НАДУ, 2018. 224 с.

146. Рачинський А.П. Вплив світових трансформаційних процесів на розвиток політико-управлінської еліти в Україні. Державно-управлінські студії, 2017. № 2.

147. Рачинський А.П. Інформаційно-технологічні та аналітичні інструменти в регіональному управлінні: досвід Естонії. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 11. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/705>. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2022.11.1>.

148. Рачинський А.П. Розвиток системи забезпечення державної безпеки України: теоретико-методологічні проблеми та шляхи їх розв'язання. Інвестиції: практика та досвід, 2022. № 23. С. 95–101. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.23.95>. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/833>.

149. Рачинський А.П. Роль управління знаннями у розвитку професійних компетентностей публічних службовців. Державне управління:

150. Рачинський А.П. Соціальна відповідальність як ключовий елемент управління соціальними проектами. Державне управління: удосконалення та розвиток, 2022. № 12. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/839>. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2022.12.1>.

151. Рачинський А.П. Стратегічна культура як структурна складова розвитку лідерства у державному управлінні. Вища освіта України, 2016. №4 (додаток 1). С. 29–33.

152. Рачинський А.П., Жиденко Н.А. Забезпечення професійного розвитку державних службовців: досвід Литовської Республіки. Вісник НАДУ. 2014. № 1. С. 10–17.

153. Рачинський А.П., Карпенко Л.М. Концептуалізація бюджетної політики в фінансово-економічній системі держави. Вісн. НАДУ. Серія «Державне управління». 2020. № 4 (99). С. 28–38. URL: <http://visnyknadu.academy.gov.ua/article/view/223916>.

154. Рачинський А.П., Ларіна Н.Б., Ларін С.В. Імплементация зарубіжного досвіду з цифрового розвитку та електронного врядування у сфері публічного управління та адміністрування в Україні. Наукові перспективи. 2023, 11 (41), С. 145-147. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11\(41\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11(41))

155. Рачинський А.П., Огілько А.В. Незалежність суддів як передумова функціонування самостійної й авторитетної судової влади, що відповідає європейській системі цінностей та стандартів захисту прав людини. Вісн. НАДУ. Серія «Державне управління», 2016. № 1. С. 66–74.

156. Рачинський А.П., Половцев О.В. Сучасні підходи до формування методологічного змісту механізмів трансформації управлінських рішень у системі державного управління. Вісник Нац. акад. держ. упр при Президентові України, 2018. № 1. 52–60. URL: <http://visnyk.academy.gov.ua/pages/dop/77/files/b750b319-b6a8-4b38-9b0a700fdb5d4ee4.pdf>

157. Регіональний розвиток міжнаціональних відносин: державно-управлінський аспект. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. №4. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/1396/1406>

158. Реформа децентралізації в Україні: здобутки та перспективи: матеріали міжнар. круглого столу до Дня місцевого самоврядування в Україні (Київ, 9 груд. 2021 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, О. М. Андрєєвої, В. С. Колтун. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2021. 259 с.

159. Розвиток публічного управління в Україні: теоретичні, методологічні та практичні аспекти: монографія / кол. авт.; за ред. Горника В.Г., Кравченка С. О. Київ: УкрСІЧ, 2018. 354 с.

160. Розпочався відбір громад до участі в проєкті ‘Центри послуг у галузі культури як інструмент згуртованості громади.’ Децентралізація, 2021, <https://decentralization.gov.ua/news/13381>.

161. Рубан Ю.Г. (2021). Комунікація в сучасному публічному просторі та

зміни в публічному управлінні. Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України, 2021. №4, С. 130-139.

162. Рубан Ю. Плебісцитарна демократія в Україні: прояви кризи соціального порядку в політичній історії. Український історичний журнал. 2022. Число 2. С. 108.

163. Руденко О.М. Теоретико-методологічні засади дослідження суспільної стабільності в науці державного управління // Автореферат на здобуття наукового ступеня доктора наук з державного управління. 25.00.01 — теорія та історія державного управління. Київ, НАДУ. 2011. 36 с.

164. С. А. Дяченко, М. Б. Гараєва. Нормативно-правове забезпечення розвитку цифрової економіки в Україні. Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток». 2024. № 8. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/4401/4436>

165. Саракун Л. Культурна політика сучасної України: монографія / Л. П. Саракун. Ніжин, 2016 206 с.

166. Саракун Л. П. Галузі культури: інституційна структура, функції і межі реформування. <http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/1706/1/SPHERE%20OF%20CULTURE.pdf>.

167. Світлана Дяченко. Децентралізація державного управління та інституційні трансформації системи місцевих фінансів України. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління. № 2(18)/2023. С. 43-48. URL: <https://gov.bulletin.knu.ua/article/view/1615/1313>

168. Смесова В., Безугла Л., Захарова С. (2024). Інноваційні моделі розвитку готельно-ресторанних і туристичних підприємств. Development Service Industry Management, (4), 35–42.

169. Соціальна і гуманітарна політика Підручник / [авт. кол.: В.П.Трощинський, В.А.Скуратівський, М.В.Кравченко та ін.]; за заг. ред. Ю.В.Ковбасюка, В.П.Трощинського. К.: НАДУ, 2016 792 с.

170. Степанов В.Ю., Гаєвська Л.А. Особливості державної політики протидії міжнаціональних конфліктів в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 8, 186-

192. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1383/1393>

171. Степанов В.Ю., Гаєвська Л.А. Регіональний розвиток міжнаціональних відносин: державно-управлінський аспект. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. №4. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/1396/1406>

172. Стілл Артем. (2022). Концептуальні аспекти публічного управління соціально-економічної безпекою регіону. Public management. 29. 134-140.

173. Сушко А. І. Політика держави у формуванні культури громадянського суспільства: вибір стратегії. URL: <http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/1529/Sushko.pdf?sequence=1> (дата звернення: 21.01.2023). с. 10-15.

174. Теоретичні та практичні аспекти формування компетентності депутатів місцевих рад України: монографія / кол. авт.; за наук. ред. І. В. Шпекторенка. Дніпро: ГРАНІ, 2021. 280 с.

175. Тихончук Л. Х. Ефективність публічного управління у галузі культури в умовах децентралізації (на прикладі Рівненської області) / Л. Х. Тихончук, Т. О. Чубок // Вісник НУВГП. Економічні науки: зб. наук. праць. - Рівне: НУВГП, 2021. - Вип. 3(95). - С. 146-156. <https://ep3.nuwm.edu.ua/22908/>

176. Толкованов, В. В., et al. Співробітництво територіальних громад (міжмуніципальне співробітництво ММС). Тернопільський національний економічний університет, 2016.

177. Тормахова А. М. До проблеми взаємодії мистецтва та політики в контексті сучасної культури. Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв : наук. журнал. 2022. № 2. С. 64–68. <https://journals.urau.ua/visnyknakkkim/article/view/262208>

178. Тормахова А. Мистецькі практики під час війни: український вимір. Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку. 2022. № 49. С. 202-206 <https://zbirnyku.rshu.edu.ua/index.php/ucpnmk/article/view/547>

179. Тормахова А. Міжнародне співробітництво в організації сучасних українських проєктів // Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку. 2022.

№ 43. С. 77-81. URL: <https://zbirnyky.rshu.edu.ua/index.php/ucpmk/article/view/584>

180. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, від 16 вересня 2014 року № 1678-VII. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/984_011.

181. Фесенко Н. С. Загальні принципи адміністрування галуззю культури в країнах членах ЄС та США. Теорія та практика державного управління. 2015. Вип.1. С. 1–7.

182. Філіна Т. В. Культурна політика держави в системі забезпечення культурних потреб людини. Міжнародний науковий журнал «Грааль науки» No. 2021. № 9. С. 444-448.

183. Френкель, І. Можливості галузі культури під час обмежень. UCCS, 13 July 2021, <https://uccs.org.ua/uncategorized/mozhlyvosti-sfery-kultury-pid-chas-obmezhen/>.

184. Центри послуг у галузі культури як інструмент згуртованості громади: Оголошено громади-переможці конкурсу. Громадський простір, 9 Apr. 2021, <https://www.prostir.ua/?news=tsentry-kulturnyh-posluh-yak-instrument-zhurtovanosti-hromady-oholosheno-hromady-peremozhztsi-konkursu>.

185. Червякова О. В. Інституційна складова механізму державного управління у галузі культури. Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв. 2017. № 2. С. 17-23.

186. Чупрій, Л. В., Скокова, Л. Г., and Настояща, К. В. Культурні практики населення України (ЗВІТ УКФ 07.10). Демократичні ініціативи молоді, 2021, <https://docs.google.com/document/d/1zy4iuijDgF5fXrdCfc9rs6/MNcezErCtQ/edit>.

187. Шаров Ю. П. Інноваційні інструменти публічного адміністрування: європейський контекст / Ю. П. Шаров // Публічне управління: теорія та практика. 2010. № 1. С. 5-9.

188. Шатило О.А. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Публічне адміністрування» (для студентів спеціальностей «Менеджмент організацій і адміністрування» та «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»); Житомирський державний технологічний університет. Житомир: Кафедра

менеджменту організацій і адміністрування ЖДТУ, 2014. 51 с.

189. Шевченко С.О., Гаєвська Л.А. Інноваційні підходи до модернізації публічного управління у сфері забезпечення якості освіти в мережевому середовищі // Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» 2024. №4. <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.4.1>

<https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/3459/3493>

190. Шевченко, М.І.(2021). У пошуках нової парадигми культурної політики ХХІст. Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти, (8), 210–222. <https://doi.org/10.31866/2616-745x.8.2021.249051>.

191. Шестак В. С. Деякі аспекти використання у науковому обігу поняття «державне управління (регулювання) у галузі культури ». Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна № 1106. Серія «ПРАВО». Випуск № 17, 2014 рік. С. 12-15.

192. Як розвивати культуру в громадах: Можливості, ресурси, виклики. Децентралізація, 16 Sept. 2020, <https://decentralization.gov.ua/news/12801>.

193. Якимчук А.Ю., Корецький О.М. Публічне управління та адміністрування: навчальний посібник. Донецьк: Юго-Восток, 2013. 224 с.

194. Яремчук О.М., Корнієнко В.М. Принципи децентралізації державного управління у галузі культури: зб. наукових праць працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених ННІ економіки і агробізнесу Поліського національного університету. «Наукові читання 2021». Житомир: Поліський національний університет, 2021. 144 с.

195. A New European Agenda for Culture COM/2018/267 final [Електронний ресурс]. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM:2018:267:FIN>.

196. Bevz T., Vasylevska T. Consolidations of Ukrainian society and challenges of public administration in the war conditions. Teoria și practica administrării publice: comitetul științific: Palihovici Serghei (președinte) [et al.]. Chișinău, 2024. 54–61.

197. Blumenreich, Ulrike (2013): Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe. Country Profile Germany (update), Straßburg / Bonn: Council of Europe / ERICarts. Download: http://www.culturalpolicies.net/down/germany_072013.pdf

198. Byrkovych, T., Denysiuk, Z., Gaievska, L., Akimova, L., Prokopenko, L., Akimov, O. State Policy of Cultural and Art Projects Funding as a Factor in the Stability of State Development in the Conditions of Globalization. *Economic Affairs*, Vol. 68, No. 01s, pp. 199-211, February 2023 DOI: 10.46852/0424-2513.1s.2023.23.

199. Byrkovych, T., Denysiuk, Z., Gaievska, L., Akimova, L., Prokopenko, L., Akimov, O. State Policy of Cultural and Art Projects Funding as a Factor in the Stability of State Development in the Conditions of Globalization. *Economic Affairs*, Vol. 68, No. 01s, pp. 199-211, February 2023.

200. Development of mechanisms of good governance in Ukraine: collective monograph. Lviv-Torun: Liha-Pres, 2019. 248 p.

201. Diachenko S. Algorithms for fiscal equalization of interterritorial imbalances in budget allocation in Ukraine. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*. 2018. № 7(11). Public Admiration. P. 44-49. (Warsaw, Poland). URL: <https://rsglobal.pl/index.php/ijitss/index>

202. Diachenko S. European standards of organization of local finances: comparative analysis. *Modern Science Moderní Věda*. 2018. № 5.

203. Diachenko S. Foreign models of intergovernmental fiscal relationships management. *Polgári Szemle*. 2018. Vol. 14. № 4-6. Learned Paper for Economic and Social Sciences. P. 363-371. URL: <https://polgariszemle.hu/aktualisszam/161-tudomanyos-muhely/1008-foreign-models-of-intergovernmentalfiscal-relationships-management>.

204. Diachenko S. Improving mechanisms of implementation of the concept of budget decentralization in Ukraine. *Economics & Working Capital*. 2018. № 3-4. Law and Economy. P. 2-6.

205. Diachenko, S., Buha, V., Shchetinina, T., Olentiev, R., & Uhodnikova, O. (2021). Formation of priorities for the public education management system development. *Linguistics and Culture Review*, 5(S4), 358-370. <https://doi.org/10.21744/lingcure.v5nS4.1612> URL: <https://lingcure.org/index.php/journal/article/view/1612>

206. Economics. P. 33-43. (Praha, Czech Republic). URL: <http://sried.in.ua/uploads/magazine/ms5-4.pdf>.

207. Filippova, V., Karlova, V., Gaievska, L., Shpektorenko, I., Vasiuk, N., Torchynyuk, V. (2021) Topical issues of the development of legal culture and professional competence of civil servants: the practice of the European Union and ways of improvement in Ukraine. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*, 11 (2). pp. 30-37. ISSN 1804-7890 <http://eprints.zu.edu.ua/37926/1/1%20Karlova.pdf>

208. Fisher R. Introduction to the Position of Independent or Quasi Independent Agencies & Foundations in Cultural Sector in Britain. A Report to the CIRCLE Round Table. London: Britain Publishers, 1994. 58 p.

209. Gaievska, L., Karlova, V., Bobrovska, O., Kulynych, M., Akimova, L., & Akimov, O Public-Private Partnership As A Tool For Implementing State Policy. *Ad Alta: Journal of interdisciplinary research*, 13(01), XXXIV, 21-30. <https://doi.org/10.33543/1301342130>.

210. Goncharuk N., Prudius L., Prokopenko L., Vasylevska T., Borysenko O., Pyrohova Y. Human resource management in the field of state service in Ukraine in the context of its reform and modernization under European standards. *AD ALTA: Journal Of Interdisciplinary Research*. 2021. Vol. 11, Issue 1, Special Issue XVII. P.11–16.

211. Karpenko L. (2020). Structural and Wave Analysis Energy Policy of Ukraine in the Context of European Integration. In Lidiia Karpenko, Mykola Izha, Anatoliy Rachynskyi (eds.). *Proceedings of the 5 th International Conference on European Integration Ostrava: VSB-Technical University of Ostrava, 2020: 391-405. ISBN 978-80-248-4455-8 (print). ISBN 978-80-248-4456-5. ISSN 2571-029X. DOI 10.31490/9788024844565. URL: ICEI-2020-Proceedings.pdf (vsb.cz).*

212. Karpenko, L.; Rachynskyi, A.; Dmytrenko, H.; Akhlamov, A.; Oliinyk, N. (2020). Innovation economy management as a factor of national security, *Journal of Security and Sustainability Issues* 10(1): 277-289. DOI: [https://doi.org/10.9770/jssi.2020.10.1\(20\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2020.10.1(20)). URL: <https://jssidoi.org/jssi/papers/papers/view/579>.

213. Keeling D. *Management in Government*. London: Allen&Unwin. 1972. 216 p.

214. Khadzhyradieva, S., Slukhai, S., Rachynskyi, A. (2020). Public Administration in Ukraine: Adjusting to European Standards. *NISPAcee Journal of Public Administration*

and Policy. Vol. XIII, No. 1, Summer 2020: 81-108. DOI: <https://doi.org/10.2478/nispa-2020-0004>.

215. Khosrowpour M. Practicing E-government: A Global Perspective. Hershey: Idea Group Pub, 2005. 457 p. DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-59140-637-2>

216. Kryshtanovych, M., Antonova, L., Larina, N., Larin, S., Inozemtseva, O. Application of a Methodology for Modeling the Influence of Environmental Factors on the Work of the Public Sector in the Context of Sustainable Development. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 2024, 19(5), страницы 1903–1910. DOI 10.18280/ijstdp.190528

217. Liudmyla V. Galaieva, Tetiana V. Koval, Kostiantyn H. Rohoza, Svitlana A. Diachenko, Mykhailo Basarab Structural Digital Transformation of Insurance Management Development Model in the Regions of the World under the Financial Crisis. *Estudios de Economia Aplicada* Vol. 39 № 9 (2021): Special Issue: Development of a Market Economy in the context of the Global Financial Crisis. URL: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8094722>

218. Myroslav Kryshtanovych, Volodymyr Kupchak, Oleksandr Voronov, Nataliia Larina, Alla Humeniuk (2023). Formation of Social Leadership in the System of Public Safety and Security Through the use of Modern Modeling Techniques. *Mathematical Modelling of Engineering Problems*. Canada, Vol. 13, No. 2, April, pp. 317-324 DOI: <https://doi.org/10.18280/ijssse.130213>

219. Nataliia Likarchuk, Olha Andreieva, Daria Likarchuk, Andrii Bernatskyi (2022). Impression Marketing as a Tool for Building Emotional Connections in the Public Administration Sphere. *Studies in Media and Communication*, Vol 10, No 1 (2022) P. 9-16. <https://redfame.com/journal/index.php/smc/article/view/5463>

220. Natalna Grynychuk, Volodymyr Vakulenko. Participatory budget: reviewing areas of model changes. *SOCIOWORLD. Journal social research & behavioral sciences*, volume 06, issue 04 (02) 2021. 13-21 p. DOI 10.5281/zenodo.5810442

221. Novak-Kalyayeva, L., Rachynskyi, A., Bienkowska, D., Karpa, M., & Makovey, J. (2018). Practical potential of theory and methodology of public administration on AHE basis of human rights. Paper presented at the Proceedings of the 32nd International

Business Information Management Association Conference, IBIMA 2018 - Vision 2020: Sustainable Economic Development and Application of Innovation Management from Regional Expansion to Global Growth. 2032-2039. ISBN: 978-0-9998551-1-9. URL: <https://ibima.org/accepted-paper/practical-potential-of-theory-and-methodology-of-public-administrationon-the-basis-of-human-rights>.

222. Petrova, I., Sabadash, J., Pavlova, O., Haidukevych, K., Oborska, S., & Polishchuk, L. (2022). Visualization of Culture Using Computer Technologies. *International Journal of Emerging Technologies in Learning (iJET)*, 17(10), pp. 51–61. <https://doi.org/10.3991/ijet.v17i10.30297>

223. Pollitt C. *Public Management Reform: A Comparative Analysis [Text]* / C. Pollitt, G. Bouckaert. — Oxford: University Press, 2004. — 240 p.

224. Rachynskyi, A., Vasylevska, T., Evsyukova, O., Mikolyuk, A., Zavoritnya, H. Perspectives of the Development of Territorial Communities Directed to the European Integration: Problems, Implementation Strategy and Specificity of the Procedure // *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2024. Vol. 46, No. 3. pp. 312–321. [Electronic resource]. Available at: <https://doi.org/10.15544/mts.2024.29>.
<https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/6172>

225. Sauer C. *Agricultural Origins and Dispersals*. New York: American Geographical Society, 1952. 110 p.

226. Shpektorenko I., Vasylevska T., Bashtannyk A., Piatkivskyi R., Palamarchuk T., Akimov O. Legal bases of public administration in the context of European integration of Ukraine: questions of formation of a personnel reserve. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*. 2021. Vol. 11, Issue 1, Special Issue XVIII. P. 76–81

227. Svitlana Khadzhyradieva, Nataliia M. Chernenko, Nataliya B. Larina, Marianna M. Ruchkina and Oksana O. Sakaliuk. Risks in Public Administration in the Context of Globalisation. *International Journal of Criminology and Sociology*, 2020, 9, 2921-2928 DOI: <https://doi.org/10.6000/1929-4409.2020.09.356>

228. UNPAGlossary United Nations Public Administration Network [Electronic resource]. — Access mode: <http://www.unpan.org/Directories/UNPAGlossary/tabid/928/>

Default.aspx.

229. Vasylevska, T., Shevchenko, S., Sydorenko, N., Gradiivskyy, V., Akimova, L., Akimov, O. Development of Professional Competence of Public Servants in the Conditions of Decentralization of Public Authority // *Ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research*. 2022. Vol. 12, No. 2. pp. 61– 66. https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/120229/papers/A_11.pdf

230. Viktor Tsekhanovych; Dmytro Bizonych; Nataliia Larina; Svitlana Moskalenko; Dmytro Snizhko. (2022). decentralization and euroregional development in ukraine: problems and prospects for development. *Relações Internacionais no Mundo Atual. Brasil*, v. 3, n. 36 pp. 2316-2880 DOI: <http://dx.doi.org/10.21902/Revrima.v3i36.5763>

231. Zhovnirchuk, Y., Chernov, S., Larina, N., Lukashuk, M., Antonova, L. (2023). Strategic planning for the sustainable development of territorial communities. *International Journal of Sustainable Development and Planning, Canada*. Vol. 18, No. 7, pp. 2097-2105. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijstdp.180712>

ДОДАТКИ

Додаток 1.

ПРАЦІ, ЯКІ ВІДОБРАЖАЮТЬ ОСНОВНІ НАУКОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у фахових виданнях України

1. Венгер-Рущенко Є.В. Перспективні напрями розвитку галузі культури в Україні в умовах децентралізації публічного управління. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія Державне управління. 2(18)/2023. С. 5-11. <https://gov.bulletin.knu.ua/article/view/1590/1290>

DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2023/18-1/14>

2. Зубчик О.А., Венгер-Рущенко Є.В. Проблема узгодження регіональної політики в галузі культури та релігії в Україні: методи, інструменти та практики нового публічного менеджменту. Наукові перспективи № 11(41) 2023. С. 126-143.

<http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/7634/7679>

DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11\(41\)-126-142](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11(41)-126-142)

3. Зубчик О.А., Ковальчук М.М., Магеррамов А., Венгер-Рущенко Є. В. Проектне управління як спосіб підвищення ефективності системи публічного управління в умовах складності та невизначеності. *«Наукові інновації та передові технології» (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»): журнал. 2023. № 14(28) 2023.*

С. 85-102. <http://perspectives.pp.ua/index.php/наука/article/view/7872/7916>

DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14\(28\)-85-101](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14(28)-85-101)

4. Венгер-Рущенко Є.В. Інституціональні зміни в галузі культури в Україні: можливості нового публічного управління. Актуальні питання у сучасній науці. Серія державне управління. № 9(27) (2024). С- 319-331.

<http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/14821/14892>

DOI:

[https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-9\(27\)-319-331](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-9(27)-319-331)

ПРАЦІ, ЯКІ ДОДАТКОВО ВІДОБРАЖАЮТЬ НАУКОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ДИСЕРТАЦІЇ

5. Венгер-Рущенко Є. В. Реформа децентралізації: впровадження механізмів нового публічного управління культурною галуззю в Україні. // Реформа децентралізації в Україні: здобутки та перспективи: матеріали міжнар. круглого столу до Дня місцевого самоврядування в Україні (Київ, 9 груд. 2021 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, О. М. Андрєєвої, В. С. Колтун. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2021. С. 235–237. <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/273/files/a41c0d22-af8e-4e5c-b072-e08dde12cdc8.pdf>

6. Венгер-Рущенко Є. В. Культурна політика як чинник незалежної держави. // Незалежність України: сучасна доктрина і практика публічного управління : матеріали міжнар. круглого столу до Дня Незалежності України (Київ, 22 серп. 2022 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2022. С. 108-109. <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/1986/files/6f7ca417-8b30-4593-a3c0-92c79505b382.pdf>

7. Венгер-Рущенко Є. В. Механізми підвищення конкурентоздатності галузі культури в умовах глобалізації. // Шевченківська весна – 2023: публічне управління та державна служба: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (Київ, 29 берез. 2023 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2023. С. 300–301. <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2028/files/64782da7-cb8b-48ff-9710-268197951e8c.pdf>

8. Венгер-Рущенко Є. В. Перспективи нового публічного управління у галузі культури України. // Соборність України: політика духовної спільності, національних традицій і цінностей: матеріали 10-го ювілей. щоріч. Всеукр. наук.-практ. круглого столу до Дня Соборності України (Київ, 25 січ. 2023 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, В. А. Гошовської. Київ: Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2023. С. 25–27. <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/273/files/4c2653df-781c-46aa-91c0-b5009e44965f.pdf>

9. Венгер-Рущенко Є. В. Проектний менеджмент як інструмент нового публічного управління у сфері культури в Україні. // Шевченківська весна – 2024: публічне управління та державна служба: матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (Київ, 20 берез. 2023 р.) / за заг. ред. Л. Г.

Комахи, Т. П. Паламарчук. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2024. 232 с. С. 15-16.
<https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2098/files/9427a194-d677-4d5b-a160-8a71cd1ce836.pdf>

ДОВІДКИ ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ



НАРОДНИЙ ДЕПУТАТ УКРАЇНИ

вул. М. Грушевського, 5, м. Київ, 01008, www.rada.gov.ua

Довідка


**про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Венгер-Рущенко Єлизавети Володимирівни,
здобувачки ступеня доктора філософії
з публічного управління та адміністрування
в Київському національному університеті імені Тараса Шевченка**

У моєму офісі народного депутата України отримано матеріали дисертаційної роботи на тему «Впровадження механізмів нового публічного управління культурною галуззю в Україні», підготовлені здобувачкою ступеня доктора філософії в Київському національному університеті імені Тараса Шевченка Венгер-Рущенко Єлизаветою Володимирівною. Матеріали включають анотацію роботи, проект рекомендацій та статті, опубліковані у фахових виданнях з публічного управління та адміністрування.

Ці матеріали використовуються для підвищення ефективності керування в культурній сфері. Особливе значення мають такі рекомендації: про ефективність роботи культурних установ, рівний доступ до культурних благ, розвиток культурних індустрій, співпраці між державними та приватними структурами, соціальну інтеграцію та залучення громадян до культурного життя. Запропоновані в матеріалах дослідження Венгер-Рущенко Є.В. нові підходи сприяють залученню громадян до культурних процесів.

Запропоновані заходи також дозволяють культурним установам швидше адаптуватися до сучасних викликів, таких як глобалізація, цифровізація та зміни в суспільних потребах.

Довідка видана для пред'явлення за місцем захисту дисертаційної роботи.

**Народний депутат України,
Голова підкомітету з питань культурної політики
Комітету Верховної Ради України з питань
гуманітарної та інформаційної політики**  **Микола КНЯЖИЦЬКИЙ**



ВИШГОРОДСЬКА РАЙОННА РАДА КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

пл. Шевченка, 1, м. Вишгород, Київська область, 07301 тел./факс (04596) 22-122
e-mail: office@vyshrada.gov.ua web: http:// https://vyshrada.gov.ua/ код ЄДРПОУ 04054783

06.03.2025 № 32/1-02-07
на № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження Венгер-Рущенко Єлизавети Володимирівни, здобувачки ступеня доктора філософії з публічного управління та адміністрування в Київському національному університеті імені Тараса Шевченка

Вишгородська районна рада Київської області отримала матеріали дисертаційної роботи на тему «Впровадження механізмів нового публічного управління культурною галуззю в Україні», підготовлені Венгер-Рущенко Єлизаветою Володимирівною. Матеріали включають анотацію роботи, проект рекомендацій та статті, опубліковані у фахових виданнях з публічного управління та адміністрування, і відображають результати її дослідження.

Ці матеріали активно використовуються в нашій діяльності для підвищення ефективності управління у сфері культури. Основні рекомендації мають значення, адже, підвищують ефективність роботи культурних установ і запропоновані нові механізми управління дозволяють більш раціонально використовувати ресурси та досягати поставлених цілей культурних установ.

Впровадження нових підходів щодо державного управління у цій галузі сприятиме забезпеченню рівного доступу до культурних ресурсів для всіх верств населення, підвищуючи соціальну справедливість.

За допомогою запропонованих Венгер-Рущенко Є.В. нових механізмів управління галузь культури може отримати стимули нового розвитку та стати вагомим чинником економічного зростання та створення нових робочих місць, а пропозиції щодо покращення співпраці дозволять залучити додаткові фінансові ресурси для розвитку культурної сфери. Нові підходи до управління дозволять культурним установам швидше адаптуватися до сучасних викликів, таких як глобалізація, цифровізація та зміни в суспільних потребах.

Довідка видана для пред'явлення за місцем захисту дисертаційної роботи.

Голова ради

Ірина ПРАВДИВА

ОПИСОВА МОДЕЛЬ ВЗАЄМОДІЇ МІЖ ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, ПРИВАТНИМИ СТРУКТУРАМИ ТА ГРОМАДЯНСЬКИМ СУСПІЛЬСТВОМ У ГАЛУЗІ КУЛЬТУРИ

Модель взаємодії між органами публічного управління, приватними структурами та громадянським суспільством у галузі культури є багатокомпонентною та гнучкою, враховуючи специфіку українського контексту. Вона забезпечує ефективну співпрацю, прозорість та підзвітність, а також сприяє розвитку культурних індустрій та соціальній інтеграції. Ця модель взаємодії забезпечить ефективну співпрацю між органами публічного управління, приватними структурами та громадянським суспільством у галузі культури, сприятиме розвитку культурних індустрій, підвищенню якості послуг у галузі культури та соціальній інтеграції в умовах війни та повоєнного відновлення в Україні.

Елементи моделі:

Елемент 1. Платформи для співпраці:

Опис: Створення цифрових та фізичних платформ для співпраці між державними органами, приватними структурами та громадянським суспільством.

Приклад: Онлайн платформи для обговорення проєктів у галузі культури, спільних заходів та ініціатив, а також фізичні простори для проведення зустрічей та конференцій.

Елемент 2. Спільні заходи та проєкти:

Опис: Організація спільних культурних заходів та проєктів, які залучають різні зацікавлені сторони.

Приклад: Фестивалі, виставки, концерти та інші культурні заходи, організовані у співпраці між державними органами, приватними компаніями та громадськими організаціями.

Елемент 3. Механізми зворотного зв'язку:

Опис: Впровадження механізмів зворотного зв'язку для збору відгуків та пропозицій від громадян щодо проєктів у галузі культури та ініціатив.

Приклад: Громадські слухання, опитування, онлайн платформи для збору відгуків та пропозицій, а також фокус-групи для обговорення проєктів у галузі культури.

Елемент 4. Фінансова підтримка та стимули:

Опис: Забезпечення фінансової підтримки та стимулів для реалізації проєктів у галузі культури через грантові програми, публічно-приватне партнерство та краудфандинг.

Приклад: Грантові програми для підтримки культурних ініціатив, податкові пільги для компаній, які інвестують у культуру, та краудфандингові платформи для збору коштів на проєкти у галузі культури.

Елемент 5. Навчальні програми та тренінги:

Опис: Організація навчальних програм та тренінгів для підвищення кваліфікації працівників установ у галузі культури та залучення нових кадрів.

Приклад: Курси з управління культурними проєктами, тренінги з використання сучасних технологій у галузі культури та програми підвищення кваліфікації для працівників установ у галузі культури.

Елемент 6. Інформаційні системи для моніторингу та оцінки:

Опис: Використання сучасних інформаційних систем для збору та аналізу даних про діяльність установ у галузі культури та ефективність реалізації проєктів у галузі культури.

Приклад: Системи моніторингу відвідуваності музеїв, театрів та інших установ у галузі культури, а також платформи для оцінки ефективності культурних заходів.

Елемент 7. Соціальні мережі та комунікаційні платформи:

Опис: Використання соціальних мереж та комунікаційних платформ для популяризації культурних заходів та залучення громадськості до культурного життя.

Приклад: Активне використання Facebook, Instagram, Twitter та інших соціальних мереж для інформування громадян про культурні заходи та ініціативи.

Елемент 8. Підтримка інновацій та розвитку культурних індустрій:

Опис: Впровадження програм та ініціатив для підтримки інновацій та розвитку культурних індустрій.

Приклад: Програми підтримки стартапів у галузі культури, інноваційні фінансові інструменти, такі як соціальні облігації та інвестиційні фонди для підтримки проектів у галузі культури.