

Міністерство освіти і науки України  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»  
Навчально-науковий інститут економіки  
Факультет менеджменту

Кафедра прикладної економіки, підприємництва та публічного управління

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
**кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра**

студентки Сідак Анастасії Олександрівни

академічної групи 281-20з-1 ФМ

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

на тему: «Удосконалення державного управління сферою культури в Україні»

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи				
розділів:				

Рецензент:				
------------	--	--	--	--

Нормоконтролер:				
-----------------	--	--	--	--

Дніпро

2024

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

завідувач кафедри  
прикладної економіки, підприємництва  
та публічного управління  
(повна назва)

О.Г. Вагонова  
(підпис) (прізвище, ініціали)  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 року

**ЗАВДАННЯ  
на кваліфікаційну роботу  
ступеня бакалавра**

Студентці Сідак А.О. академічної групи 281-20з-1 ФМ  
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування  
за освітньою програмою 281 Публічне управління та адміністрування  
на тему «Удосконалення державного управління сферою культури в Україні»  
затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» № 474-с від 27.05.2024 р.

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Дослідження теоретичних аспектів державного управління сферою культури в Україні. Державне управління сферою культури	27.05.24 – 10.06.24
Аналітичний	Аналіз сучасного стану державного управління сферою культури в Україні. Нормативно-правове регулювання державного управління сферою культури. Проблеми та виклики у процесі управління сферою культури	11.06.24 – 24.06.24
Прикладний	Розробка рекомендацій щодо удосконалення державного управління сферою культури в Україні	24.06.24 – 02.07.24

Завдання видано \_\_\_\_\_ Сергієнко Е.О.  
(підпис керівника) (прізвище, ініціали)

Дата видачі 25 травня 2024 р.

Дата подання до екзаменаційної комісії 03 липня 2024 р.

Прийнято до виконання \_\_\_\_\_ Сідак А.О.  
(підпис студента) (прізвище, ініціали)

## РЕФЕРАТ

## СФЕРА КУЛЬТУРИ, ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ, КУЛЬТУРНА ПОЛІТИКА, РОЗВИТОК КУЛЬТУРИ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи бакалавра на тему «Удосконалення державного управління сферою культури в Україні».

66 с., 1 табл., 3 рис., 63 використаних джерел.

Об'єкт дослідження – державне управління сферою культури.

Предмет дослідження – удосконалення державного управління сферою культури в Україні.

Метою роботи є теоретичний аналіз державного управління у сфері культури в Україні та розробка рекомендації щодо його удосконалення для забезпечення більш ефективного розвитку культурної сфери та задоволення культурних потреб громадян.

Методи дослідження – термінологічний, системний метод, метод експертного оцінювання.

Отримані результати. У першому розділі досліджено теоретичні аспекти державного управління в сфері культури в Україні.

Другий розділ присвячено аналізу державного управління сферою культури в Україні.

У третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення державного управління сферою культури в Україні.

Сфера практичного застосування результатів роботи – запропоновані рекомендації щодо вдосконалення державного управління культурною сферою можуть бути використані на державному рівні.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ КУЛЬТУРИ УКРАЇНИ.....	8
1.1. Культура як феномен.....	8
1.2. Державне управління сферою культури.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ КУЛЬТУРИ В УКРАЇНІ.....	23
2.1. Нормативно-правове регулювання державного управління сферою культури.....	23
2.2. Проблеми та виклики у процесі управління сферою культури	32
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ КУЛЬТУРИ В УКРАЇНІ.....	45
3.1. Зарубіжний досвід державного управління сферою культури та креативні індустрії.....	45
3.2. Рекомендації щодо удосконалення державного управління сферою культури.....	55
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТОК А. Відгук на кваліфікаційну роботу.....	75
ДОДАТОК Б. Рецензія на кваліфікаційну роботу.....	76

## ВСТУП

У сучасних умовах розвитку українського суспільства сфера культури відіграє ключову роль у формуванні національної ідентичності, забезпеченні соціальної згуртованості та зростанні культурного рівня населення. Якість життя громадян є багатогранним явищем, важливою складовою якого є духовні потреби та інтереси, що проявляються через культурні блага. Однак, ефективне управління культурною сферою вимагає постійного вдосконалення, з огляду на динамічні зміни у суспільстві, виклики глобалізації та нові тенденції у культурному розвитку.

*Актуальність теми* удосконалення державного управління сферою культури в Україні обумовлена виключною здатністю культури формувати ціннісні орієнтири членів суспільства та низкою інших факторів. По-перше, децентралізація влади та формування нових територіальних громад створюють нові можливості і водночас виклики для організації культурної діяльності на місцевому рівні. Це особливо важливо в умовах, що вимагають швидкої та ефективної протидії сучасним інформаційним війнам і консолідації громадян у періоди політичної нестабільності. По-друге, зростання ролі цифрових технологій і медіа потребує адаптації культурної політики до нових реалій, щоб зберегти і примножити культурне надбання нації. Від якості аналізу настроїв і вподобань залежить рівень майбутнього сприйняття суспільством визначених колективних ціннісних орієнтирів і готовність слідувати цим цінностям. По-третє, розвиток креативних індустрій та інтеграція України у світовий культурний простір вимагають більш ефективного використання ресурсів, залучення інвестицій та підтримки державно-приватного партнерства у культурній сфері.

*Мета дослідження* – теоретичний аналіз державного управління у сфері культури в Україні та розробка рекомендації щодо його удосконалення для

забезпечення більш ефективного розвитку культурної сфери та задоволення культурних потреб громадян.

*Завдання дослідження:*

1. Здійснити огляд теоретичних засад поняття терміну «культура».
2. Розглянути державне та публічне управління сферою культури.
3. Проаналізувати нормативно-правове регулювання у сфері культури.
4. Дослідити проблем та виклики, що виникають у процесі управління сферою культури.
5. Розглянути зарубіжний досвід державного управління сферою культури та поняття «креативні індустрії».
7. Розробити рекомендації щодо удосконалення державного управління сферою культури з урахуванням зібраних даних та аналізу.

*Об'єкт дослідження* – державне управління сферою культури.

*Предмет дослідження* – удосконалення державного управління сферою культури в Україні.

У роботі застосовувалися різні методи дослідження для вивчення державного управління сферою культури в Україні. Для визначення основних понять використовувався метод термінологічного аналізу. Теоретичні основи та методологію дослідження було встановлено за допомогою методу систематизації. Стан нормативно-правового регулювання описано за допомогою методів узагальнення та порівняльного аналізу. Проблеми та виклики виявлялися через системний аналіз та інтерв'ювання. Світовий досвід державного управління аналізувалися за допомогою структурно-функціонального та інституційного аналізу. Загалом, дослідження базувалося на загально-логічних методах та міждисциплінарному підході, включаючи філософію, політологію, публічне управління, соціологію та економіку.

*Теоретико-методологічною базою дослідження* є наукові публікації як вітчизняних, так і іноземних дослідників, що присвячені аналізу різних аспектів державного управління сферою культури.

*Практичне значення дослідження* визначається можливістю використання в реальних умовах запропонованих рекомендацій щодо удосконалення державного управління сферою культури в Україні.

*Практичне значення мають такі результати:* аналіз державного управління сферою культури в Україні, надані рекомендації щодо удосконалення державного управління сферою культури.

*Структура роботи:* Робота складається з вступу, трьох розділів, основних висновків, списку використаних джерел (63). Текстова частина викладена на 66 сторінках, проілюстрована на 3 рисунках та 1 таблицях.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ КУЛЬТУРИ УКРАЇНИ

#### 1.1. Культура як феномен

Культура є одним із найсуттєвіших явищ, яке визначає духовний, соціальний та ідентичний розвиток суспільства. У контексті удосконалення державного управління сферою культури в Україні, аналіз культури як феномену має визначальне значення. Вивчення цього явища дозволяє краще розуміти сутність культурних процесів, їх вплив на суспільство та шляхи досягнення оптимального розвитку культурної сфери країни.

Як комплексний феномен, культура охоплює різноманітні аспекти життя суспільства, такі як мистецтво, література, мова, обряди, традиції, наука, освіта та інші. Вона є ключовим фактором формування та розвитку ідентичності кожної нації. Сучасний погляд на культуру більше не обмежується лише вираженням художньої діяльності, але враховує широкий спектр аспектів, що визначають соціальну та духовну сутність суспільства.

Поняття «культура» є надзвичайно багатогранним і має безліч визначень. Одне з найвідоміших досліджень, проведене антропологами Альфредом Кребером та Клайдом Клакхоном у 1952 році, налічувало 164 різних визначення цього терміну [1]. Однак, з того часу кількість визначень значно зросла.

У 2016 році професор Браян А. Лаусон в журналі «Cultural Dynamics» відзначив, що кількість визначень культури перевищує 300. Після 2020 року кількість визначень продовжила зростати. Зокрема, дослідження, опубліковане у 2021 році в журналі «American Sociological Review», показало, що кількість визначень культури налічує понад 350 дефініцій.

Сучасні дослідження демонструють, що кількість визначень поняття «культура» варіюється від 164 до 500 визначень, залежно від джерела та методу

підрахунку. Культура охоплює як матеріальні, так і нематеріальні аспекти життя суспільства, включаючи цінності, вірування, мову, норми, закони, мистецтво, звичаї та навички, які передаються з покоління в покоління. Це підтверджує, що поняття «культура» залишається складним і багатогранним, охоплюючи різні аспекти суспільного, психологічного та антропологічного життя.

Існує безліч визначень сутності культури, багато філософів та інших дослідників як у давнину, так і в сучасності займалися вивченням цього питання. Український філософ Г. Сковорода першим підняв питання про культуру як окремий, незалежний від природи, символічний світ, де вищі цінності людського буття, все святе і божественне, розкриваються і існують у символічній формі.

Зауважимо, що в сучасних гуманітарних науках поняття «культура» є фундаментальним. Однак у науковій літературі існують різні трактування цього феномена, і жодне з них не є загальноприйнятим. У довідкових джерелах «культура» (від лат. *cultura* – обробіток, догляд, виховання, освіта, поклоніння) розглядається як багатозначне поняття, а саме:

- 1) усе, що створене людським суспільством і існує завдяки фізичній та розумовій праці людей, на відміну від природних явищ;
- 2) сукупність досягнень суспільства в науці, мистецтві, організації державного та суспільного життя в кожному історичному епоху;
- 3) ступінь досконалості, досягнутий в опануванні тієї чи іншої галузі знання або діяльності;
- 4) розведення, вирощування, обробіток [2, с. 202].

У філософському енциклопедичному словнику культура визначається як «специфічний спосіб організації і розвитку життєдіяльності, репрезентований у продуктах матеріальної і духовної праці, у системі соціальних норм і настанов, у духовних цінностях, у сукупності стосунків людей до природи, між собою і до самих себе».

У таблиці 1.1 ми навели варіанти визначень «культури» різних філософів, вчених, дослідників, як зарубіжних, так і українських.

Таблиця 1.1.

## Визначення поняття «культура»

Макс Вебер	«Культура є сукупністю духовних символів, які не підлягають ніяким утилітарним цілям».
Ернст Кассіпер	«Культура уявляється як форма розумової діяльності, спрямована на створення і усвідомлення символічних форм».
Жак Марітен	«Основу всіх цінностей у культурі становить релігія».
Клод Леві-Строс	«Головним проявом культури є мова, система знаків і комунікація, які можуть бути перекладені й зрозумілі».
Абраам Моль	«Культура визначається як інтелектуальний аспект штучного середовища, створеного людиною в процесі життєдіяльності».
Едгар Шейн	«Культура є сукупністю основних припущень, винайдених або розвинених групою у процесі спільного навчання для вирішення проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції».
Володимир Вернадський	«Культура включає як матеріальні, так і духовні цінності, створені людським суспільством в процесі його історичного розвитку».
Мирослав Попович	«Культура є сукупністю способів організації людської життєдіяльності, які забезпечують її стійкість та розвиток через соціальні інститути та духовні цінності».
Самуель Кеніг	«Культура може бути визначена як сума всіх зусиль людини пристосуватися до свого оточення і покращити свої способи життя».
Кліффорд Гірц	«Культура є системою успадкованих концепцій, виражених в символічних формах, за допомогою яких люди передають свій досвід і розвивають своє знання про життя».
Оксана Пахльовська	«Культура – це стратегічний ресурс нації, що визначає її духовний потенціал, національну ідентичність і міжнародний імідж».
Михайло Бойчук	«Культура є сукупністю духовних і матеріальних цінностей, які створюються і використовуються людськими спільнотами для самовираження і збереження своїх соціальних структур».

Сучасні визначення поняття «культура» також часто включають нові тенденції, такі як цифрова культура, культурна гібридизація та глобалізація, що додає нові виміри до розуміння цього поняття.

Культура може бути як виразною, так і соціальною. Ні культура, ні суспільство не існують в ізоляції; радше, саме людські думки та дії формують суспільство, його культуру та значення [3]. Люди створюють світ, включаючи культурні атрибути, які вони обирають, демонструють та наслідують. Суспільства навчають і передають культуру як частину людського досвіду.

Історично культура асоціювалася з мистецтвом і літературою, пов'язуючи її з соціальним статусом. Цей погляд підкреслював субкультуру еліти або вищого класу, відому як «висока культура». Цей підхід вивчав «ідеальний тип» культурних досягнень, показуючи, хто вважався культурним, багатим і освіченим, і створював рейтинг культурних проявів у своїх дослідженнях [4].

У Законі України «Про культуру» визначено поняття сфери культури як сукупність матеріальних і духовних цінностей, що нагромаджуються, закріплюються і збагачуються певною людською спільнотою (етносом, нацією) протягом тривалого періоду і передаються від покоління до покоління. Це включає всі види мистецтва, культурну спадщину, цінності, науку, освіту та відображає рівень розвитку цієї спільноти [5].

Культура, що визначає духовний прогрес нації, є показником її унікальності. Саме через сферу культури формуються її духовні та моральні цінності, реалізуються гуманістичні принципи, загальновизнані ідеали та зберігаються й розширюються культурні досягнення. [6, с.61]

За думкою українського науковця Кабанця Олександра Сергійовича [7], культура має свої особливості, які є властивими лише їй. Ці особливості вбудовані в саму природу культури і є її невід'ємними, невідчужуваними складовими, без яких вона не може існувати.

До таких особливостей належить, передусім, право кожної культури на збереження своєї унікальності і самобутності, включаючи збереження мови,

якою мислить і говорить народ, який створив цю культуру, і що відображає його національну самосвідомість, характерні для нього культурні цінності, норми та ідеали. Кожна культура також має право на участь у загальнокультурному житті всього людства, а також на свій міжнародний захист у ситуаціях військових конфліктів та міжетнічних суперечностей. Безумовним правом культури є вільний доступ до неї всіх громадян суспільства, без будь-яких економічних, політичних або митних обмежень та бар'єрів. Культура має право на підтримку з боку держави, яка несе юридичну та моральну відповідальність за долю своєї країни та власного народу. І, нарешті, право культури бути тим, чим вона є по суті – гуманізацією людських сил, зв'язків і відносин [8, с. 25-26].

Культура є однією з ключових сфер, яка має значний вплив на успішну модернізацію суспільства та економічний розвиток. Вона також є важливим аспектом самореалізації та дозвілля людини. Впливаючи на розвиток та функціонування суспільства, можна виділити ключові аспекти цієї ролі:

- формування національної та індивідуальної ідентичності: традиції, мова, мистецтво та історія сприяють самоусвідомленню та розумінню свого місця в світі;
- підвищення рівня соціальної згуртованості: культурні практики та заходи, такі як свята, фестивалі, та громадські зібрання, сприяють зміцненню соціальних зв'язків;
- освіта та розвиток: культура – важливий засіб передачі знань, навичок та цінностей, й сприяє розвитку творчих здібностей, критичного мислення та інновацій;
- економічний розвиток: культурна індустрія може бути потужним двигуном економічного зростання, створюючи робочі місця та стимулюючи розвиток інших галузей;
- соціальна інтеграція та різноманітність: допомога різним групам населення знайти спільну мову та взаєморозуміння;

– психологічне благополуччя: заняття культурною діяльністю, відвідування мистецьких заходів та залучення до творчих процесів сприяють покращенню психологічного стану, знижують рівень стресу та підвищують загальне відчуття благополуччя.

Отже, сферу культури можна представити як галузь діяльності, в якій беруть участь організації незалежно від їхньої відомчої та галузевої належності, а також окремі творчі особистості, що створюють матеріальні та нематеріальні блага, які задовольняють певні духовні та дозвільні потреби людини, як суспільні, так і особисті. Вона характеризується як мережа різних суб'єктів, що здійснюють і регулюють різні культурні заходи та реалізують у них свої інтереси. Відмінною особливістю діяльності в галузі культури є її безпосередній вплив на духовний стан людини.

Культура – це сфера, яка відтворює якісний людський ресурс для суспільства. Чим вищий освітній та культурний рівень населення, тим вищий економічний і, відповідно, соціальний рівень держави. Більш сучасні дослідження підкреслюють важливість культури як концептуального інструмента, що допомагає розуміти і пояснювати соціальні відносини, стабільність та зміни в суспільстві. У контексті сучасних тенденцій культуру слід розглядати як феномен та джерело нового мислення.

## 1.2. Державне управління сферою культури

Сьогодні культура включає різні форми людської діяльності – від освіти в школах та університетах до масових заходів і використання Інтернету. Традиційні культурні установи, такі як театри, бібліотеки, музеї та виставки, також змінилися, адаптуючи свої стосунки з відвідувачами. З переходом до ринкової економіки значна частина культури набула характеру комерційної діяльності.

Державне управління сферою культури в Україні включає реалізацію політики, що спрямована на підтримку культурної спадщини, розвиток національних традицій та інтеграцію української культури у світовий культурний простір. Це досягається через різні законодавчі акти, програми та ініціативи, зокрема через децентралізацію управління та створення умов для культурного розвитку на місцевому рівні.

Для забезпечення права українських громадян на культуру, система закладів культури в Україні складається з державного та недержавного секторів [9, с.25]. Державний сектор, повністю утримуваний державою, має створювати можливості для реалізації культурних прав громадян незалежно від їхнього соціального статусу чи платоспроможності. Держава також може створювати установи, що потім можуть переходити до недержавного сектору. Недержавний сектор включає організації, створені бізнесом чи громадянським суспільством для власних цілей, діючи в рамках законодавства та отримуючи державне фінансування для певних проєктів.

Державна культурна політика є свідомою, цілеспрямованою діяльністю, що направлена на досягнення суспільних цілей у галузі культури через відповідні заходи та дії [10, с.125]. Ефективна реалізація такої політики є важливим напрямом державної діяльності, що значною мірою визначає комфортність проживання населення на певній території [11].

Державне управління культурою являє собою сукупність методів і способів цілеспрямованого впливу на соціально-культурну сферу з метою підвищення якості життя населення [12, с.113]. Це управління можна розглядати як комплекс державно-управлінських заходів та засобів впливу на відносини, де культура є обов'язковим об'єктом. Державна політика в культурній сфері забезпечує реалізацію права громадян на доступ до культурних благ, включаючи створення можливостей для повного задоволення культурних потреб незалежно від соціального статусу та фінансових можливостей. Держава може створювати культурні установи та підтримувати їхню діяльність, а також надавати

фінансування для реалізації культурних проєктів, спрямованих на збереження та розвиток національної культури [13, с.18].

Механізм державного управління соціально-культурною сферою має виразну специфіку, обумовлену особливостями:

- об'єкта управління, яким є елементи єдиної системи соціально-культурної сфери;
- суб'єктів управління, які включають органи державної влади та місцевого самоврядування, інститути громадянського суспільства, органи управління установами соціально-культурної сфери тощо;
- методів управління, які мають включати не тільки адміністративні та економічні методи, але також і соціально-психологічні методи (методи переконання) [12, с.112].

Важливо відзначити, що основою державного управління сферою культури є конституційний принцип пріоритету прав та інтересів людини. Цей принцип є визначальним для діяльності всіх державних органів та різних організацій.

Досвід як вітчизняний, так і зарубіжний у сфері державного регулювання соціально-культурної сфери свідчить про наявність чотирьох основних ролей держави стосовно культури:

1. «Архітектор» – допомога культурній сфері з боку держави є частиною загальної програми покращення добробуту суспільства [14].
2. «Інженер» – держава контролює та володіє засобами художньої творчості та культурної діяльності [15, с.70].
3. «Помічник» – держава зосереджується на підтримці та розвитку різноманітності як у некомерційній професійній, так і аматорській творчості, підтримуючи культурну діяльність загалом, а не конкретні стилі чи напрями [14].
4. «Патрон» – держава забезпечує високі стандарти професійної творчості та діяльності [15, с.70].

Українська держава, залежно від ситуації, виконує кожен з цих ролей. Однак, враховуючи традиції культурного та політичного життя, для України більш характерна роль «архітектора», ніж «патрона». Ці акценти можуть змінюватися залежно від економічної ситуації та політичного становища (як зовнішнього, так і внутрішнього).

Сьогодні культурне середовище є ключовим поняттям сучасного суспільства і, фактично, не є окремою галуззю державного регулювання, а складною і багаторівневою системою. У цій системі вирішення проблем може бути лише комплексним, враховуючи безліч суміжних факторів та об'єднуючи зусилля різних державних і громадських інститутів та бізнесу [16, с. 27].

Публічне управління культурною сферою можна розглядати як цілісний комплекс публічно-управлінських заходів і засобів імперативного та диспозитивного впливу на всю сукупність відносин, де культура в тій чи іншій мірі виступає обов'язковим об'єктом [13, с. 18].

Основними органами, що приймають публічно-владні рішення з питань управління у сфері культури, є органи виконавчої влади і місцевого самоврядування як загальної, так і спеціальної компетенції [17, с. 136]. Центральну роль серед них відіграє Міністерство культури України та інформаційної політики. На місцевому рівні його функції виконують відповідні відділи або департаменти обласних і місцевих державних адміністрацій, які тісно співпрацюють з органами місцевого самоврядування та територіальних громад [17, с. 136].

В Україні діють спеціалізовані органи управління культурою, такі як Міністерство культури та інформаційної політики, державні комітети, агентства та інститути. Їх обов'язки включають розробку політики, стратегій розвитку культури, забезпечення діяльності за допомогою різних ресурсів (правових, економічних, фінансових, людських тощо) та контроль за виконанням рішень [6, с.94]. На обласному рівні створюються комісії, що займаються культурними питаннями, а в органах виконавчої влади діють відповідні управління

міністерства культури. Місцевий рівень має подібну структуру: представницька влада з комісіями та виконавча влада з відділеннями культури [15, с.72].

Важливим аспектом є децентралізація, що дозволяє передати частину повноважень з управління культурною сферою на місцевий рівень. Це сприяє врахуванню специфіки регіонів та більш гнучкому реагуванню на місцеві потреби. Регіональні органи управління відповідають за розробку сучасних моделей культурної політики, враховуючи регіональні особливості соціально-економічного розвитку, культурну специфіку та культурні потреби населення.

Управління сферою культури на регіональному рівні стикається з регіональними проблемами та труднощами, викликаними системою фінансування галузі. Основними проблемами є обмежене фінансування діючих та будівництва нових закладів культури, що знижує якість обслуговування населення. Асортимент культурних послуг є недостатнім, а їх якість низькою, особливо в малих містах та сільських громадах. Крім того, матеріально-технічна база закладів культури, таких як музеї, театри, кіно- та концертні зали і бібліотеки, є застарілою.

Збалансована культурна політика на регіональному рівні повинна бути спрямована на максимальне використання культурного потенціалу сфери діяльності та базуватися на інструментах стратегічного управління і планування. Це дозволяє впливати на зміну темпів і пропорцій розвитку культурної сфери [38]. З огляду на стратегічну орієнтацію культурної політики, можна визначити такі цілі та пріоритетні завдання публічного управління культурною в регіоні:

- визначення культурного розвитку регіону як одного з пріоритетних напрямків діяльності органів публічної влади;
- інтеграція питань культурного розвитку в Стратегію розвитку регіону та сприяння розробці програм культурного розвитку;

- спрямування регіональних органів влади на досягнення поставлених цілей, залучення громадськості до процесів управління та контролю в сфері культури;
- створення ефективної моделі фінансового та матеріально-технічного забезпечення культурного розвитку;
- реалізація освітніх, культурно-мистецьких програм і проєктів для дітей та молоді;
- підтримка та розвиток культури в сільських територіальних громадах;
- формування єдиного інформаційно-культурного простору регіону;
- участь у всеукраїнських та міжнародних культурних проєктах, популяризація регіональних культурних цінностей.

Сучасне публічне управління культурною сферою на регіональному рівні повинно відповідати визначеним стратегічним цілям регіональної культурної політики, сучасним тенденціям культурного розвитку суспільства та потребам культурного розвитку.

Регіональні аспекти публічної політики у сфері культури пов'язані зі збільшенням ролі культури у соціально-економічних трансформаціях окремих територій, зміною пріоритетів та методів їх досягнення. У сучасних умовах найбільш ефективними є три підходи до публічного управління культурною сферою на регіональному рівні:

1) Проектний підхід в умовах інноваційних змін в суспільстві та культурній сфері може забезпечити розвиток технологій для вирішення важливих проблем галузі культури.

Він сприяє розвитку культурного різноманіття, інтеграції суб'єктів культурної сфери та активізації взаємодії між різними рівнями органів публічного управління. Впровадження проектного підходу дозволить підтримувати локальну ідентичність культурної діяльності, привернути увагу до проблем соціокультурного розвитку, сформувати комунікаційні зв'язки між

різними групами населення та активізувати саморозвиток культури й формування креативного середовища.

2) Програмно-цільовий підхід є ефективним засобом оптимізації публічного управління культурною сферою на регіональному рівні.

Це передбачає розробку і здійснення цільових програм культурного розвитку, що є ефективним механізмом реалізації регіональної політики в умовах обмежених ресурсів. Цей підхід дозволить розробити управлінські рішення для розвитку перспективних напрямів та вирішення проблем соціокультурного розвитку регіону з врахуванням соціологічних досліджень, експертних оцінок, наявних ресурсів і намічених цілей. Програми соціально-культурного розвитку можуть об'єднувати зусилля державних, муніципальних і комерційних установ культури, спорту, охорони здоров'я та освіти [43].

3) Державно-приватне партнерство є ключовим напрямом регіонального управління культурною сферою в умовах обмеженого фінансування для розвитку сучасної культурної інфраструктури та впровадження інноваційних технологій надання культурних послуг.

Це партнерство передбачає співпрацю між усіма суб'єктами культурної діяльності та бізнесом для сприяння розвитку особистості, підвищення якості життя, забезпечення вільного доступу до культурного життя та задоволення культурних потреб громадян. Серед форм державно-приватного партнерства, таких як концесія, оренда, управління майном, аутсорсинг та інвестиційні угоди, найбільш прийнятною є концесія [44].

Впровадження державно-приватного партнерства в регіональному управлінні культурною сферою дозволяє об'єднати зусилля влади, бізнесу та громадянського суспільства для реалізації важливих регіональних проєктів.

Сучасне публічне управління сферою культури на регіональному рівні має здійснюватися відповідно до визначених стратегічних цілей регіональної культурної політики, сучасних тенденцій культурного розвитку суспільства та потреб населення у культурних послугах. В умовах децентралізації та

формування різноманітних суб'єктів у сфері культури виникає необхідність використовувати ресурси держави, регіонів, територіальних громад та суспільства в цілому для розвитку культурної сфери. Це можна реалізувати шляхом застосування проектного, програмно-цільового підходів та державно-приватного партнерства [45].

Центральна влада повинна бути відповідальна за реалізацію загальнодержавних культурно-освітніх програм та утримання об'єктів національного значення. Громадам слід надати права і можливості самостійно вирішувати проблеми культурного життя на своїй території, зокрема: збереження місцевих національно-культурних та етнографічних традицій, розробка концепцій розвитку закладів культури, модернізація їх матеріально-технічної бази. Водночас, децентралізація не повинна бути занадто політизованою або загрожувати єдності культурного простору в Україні [18, с. 88].

Державне регулювання у сфері культури є не лише ключовим завданням для держави, а й важливим показником її місця у світовому просторі. Здійснення державного регулювання має визначені пріоритети. В першу чергу це збереження культурної спадщини, створення єдиного простору на основі традицій, доступність для різних верств населення, укріплення матеріально-технічної бази та забезпечення інноваційного розвитку сфери культури. Аналізуючи особливості державного регулювання сфери культури, слід відзначити, що актуальною є проблема використання методів та засобів управління, які не відповідають потребам інтеграції установ культури в ринкову економіку. Це призводить до неефективного використання ресурсів, що засвідчує, наскільки формування єдиної ефективної системи управління складовими сфери культури є необхідною умовою їх перспективного розвитку.

В даному контексті держава має два напрями впливу на сферу культури: перший полягає у формуванні культурного життя взагалі, другий – у врахуванні культурних потреб та інтересів різних верств суспільства окремо. Для

ефективного управління культурою потрібне певне інтегрування контролю та саморегуляції в ній, застосовуючи заходи щодо досягнення запланованого ефекту.

У сфері культури, так само як і у сфері державного управління, неможливо застосовувати стандартні підходи і методи через наявну специфіку. Необхідно виокремити такі напрями та інструменти державного управління у сфері культури:

- сприяння розвитку сфери культури з боку держави, а також надання фінансової підтримки культурним організаціям і установам, створення державних культурних установ, надання державних грантів;
- підтримка державою участі всього населення у культурному житті;
- забезпечення відновлення, захисту, збереження та передачі майбутнім поколінням культурної спадщини держави;
- просування культури держави за кордоном для забезпечення її іміджу;
- підтримка літератури, мистецтва, кінематографу, театру, цирку, музичної сфери;
- підтримка культурно-рекреаційних проектів і просторів;
- підтримка народного мистецтва й творчості, а також культурно-пізнавального туризму;
- здійснення контролю, нагляду та ліцензування в сфері культурної спадщини;
- підтримка «культурної дипломатії».

Таким чином, органи публічної влади, включаючи виконавчі органи, органи місцевого самоврядування та територіальних громад, спрямовують і координують діяльність різних культурних інститутів, забезпечуючи надання культурних послуг населенню та реалізацію і захист культурних прав громадян [17, с. 136].

Для забезпечення повноцінного розвитку сфери культури необхідно організувати та здійснювати державне управління на основі чітко визначених

принципів, що регулюють та наставляють, вказуючи на можливі або необхідні шляхи, механізми, методи та засоби досягнення поставленої мети в системі надання культурних послуг [18, с. 88].

Отже, ефективність використання існуючих механізмів державного управління культурною сферою є важливим питанням для досягнення високих соціальних та економічних результатів в Україні. З огляду на специфіку культурної сфери, ефективне управління потребує комплексного підходу, що враховує різні аспекти: від законодавчого забезпечення до фінансової підтримки та соціального впливу.

В умовах децентралізації та появи різних суб'єктів у сфері культури виникає потреба використовувати ресурси держави, регіонів, територіальних громад та суспільства для розвитку культурної сфери. Це можна реалізувати за допомогою проектного та програмно-цільового підходів, а також державно-приватного партнерства. Необхідно створювати умови для саморозвитку культурної сфери та підтримувати незалежних суб'єктів культурної діяльності, які можуть бути як партнерами, так і конкурентами. Модель публічного управління культурною сферою на регіональному рівні повинна мати стратегічне спрямування з чітким визначенням цілей культурної діяльності, обґрунтуванням джерел та обсягів залучених ресурсів, а також активною участю населення у розробці конкретних заходів.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ КУЛЬТУРИ В УКРАЇНІ

#### 2.1. Нормативно-правове регулювання державного управління сферою культури

У сучасній Україні культура знаходиться в переломному етапі. З переходом до ринкової економіки традиційна система, заснована на централізованих відносинах між державою та культурою, де держава була єдиним замовником та джерелом фінансування, показала свою неадекватність новим вимогам часу. Ця система більше не відповідає новому підходу до ролі культури та культурної політики. Закон України «Про культуру» є основою державного управління у сфері культури в Україні. Він визначає основні права і обов'язки у культурній сфері, регулює діяльність у цій області, встановлює базову мережу культурних установ, визначає шляхи фінансування та забезпечення їх функціонування, а також соціальні гарантії для працівників культури. Закон також охоплює участь громадськості у розвитку культури, міжнародні культурні зв'язки та відповідальність за порушення законодавства в культурній сфері. Для аналізу законодавства, яке регулює споживання культурних благ, слід виокремити конкретні нормативно-правові акти. Вибір таких актів здійснюється за критерієм їх відповідності одному з восьми секторів культури та мистецтв, прийнятих у світовій практиці та адаптованих Українським культурним фондом до національних умов.

Діяльність у сфері культури в Україні регулюється нормативно-правовими актами, які можна поділити на три групи: основні, що регулюють загальні питання культури; галузеві, які стосуються окремих ділянок; місцеві, що охоплюють регіональні програми розвитку культурних галузей міст та областей. Основні законодавчі акти включають Конституцію України, де у статті 11

йдеться про те, що держава сприяє консолідації та розвитку української нації, її історичної свідомості, традицій і культури, а також самобутності всіх корінних народів і національних меншин України [28].

Іншим важливим документом у сфері культури є Закон України «Про культуру» [5], прийнятий Верховною Радою України 14 грудня 2010 року. До цього основним нормативним документом була постанова «Основи законодавства України про культуру» від 19 лютого 1992 року [29], яка вже не відповідала сучасним потребам розвитку культури. Прийняття Закону України «Про культуру» стало значним кроком вперед у врегулюванні основних положень культурної сфери. Цей закон згодом був підписаний Президентом України.

Закон заклав основні принципи вдосконалення механізмів реалізації державної політики в галузі культури, врегулювання суспільних відносин, пов'язаних із культурними цінностями, та вдосконалення правових відносин у цій сфері. Це основний документ, що визначає правові засади діяльності у сфері культури, включаючи:

- визнання культури як ключового фактору самобутності українського народу;
- сприяння створенню єдиного культурного простору України;
- захист і збереження культурної спадщини;
- забезпечення свободи творчості та прав інтелектуальної власності;
- гарантування прав громадян у сфері культури;
- підвищення культурного рівня, естетичного виховання та доступності освіти у сфері культури для молоді;
- розвиток закладів культури незалежно від форми власності та залучення інвестицій;
- сприяння діяльності професійних творчих спілок та громадських організацій у сфері культури, активному використанню державної мови в

культурному просторі України, забезпеченню доступу громадян до культурних благ;

- пріоритетність естетичного виховання дітей та юнацтва;
- забезпечення функціонування базової мережі закладів культури та освіти;
- підтримка виробництва та розповсюдження масових медіа, аудіо- та аудіовізуальної продукції, розроблення комп'ютерних технологій для розширення доступу до культурної діяльності;
- пропагування української культури за кордоном та світових культурних надбань в Україні;
- підтримка вітчизняного виробника в культурній сфері;
- забезпечення розвитку міжнародного культурного співробітництва;
- створення страхового фонду документації про культурні цінності та об'єкти культурної спадщини [5].

Також до основних нормативних актів у сфері культури в Україні є Закони України «Про бібліотеки та бібліотечну справу» [19], «Про видавничу справу» [20], «Про кінематографію» [21], «Про музеї та музейну справу» [22], «Про національний архівний фонд та архівні установи» [23], «Про охорону культурної спадщини» [24], «Про театри і театральну справу» [25], «Про телебачення і радіомовлення» [26], а також Указ Президента України «Про додаткові заходи щодо державної підтримки культури і мистецтва в Україні» [27] та інші.

Законодавство України про культуру включає поняття «культурні цінності», які охоплюють духовні та матеріальні об'єкти, важливі для національної самосвідомості українців. Вони мають бути занесені до Державного реєстру національного культурного надбання, згідно з ч. 1 ст. 14 Закону та постанови Кабінету Міністрів України від 12 серпня 1992 р. № 466 [30]. Закон «Про охорону культурної спадщини» від 8 червня 2000 р. [24] зобов'язує Мінкультури формувати Державний реєстр нерухомих пам'яток України, що створює правову колізію.

Вітчизняне кіновиробництво заслуговує на особливу увагу законодавців. Практичний занепад українського кіно, яке в ХХ столітті здобуло світове визнання, виявив відсутність цілеспрямованої державної політики в цій сфері. Завдяки зусиллям громадськості та небайдужих політиків було розроблено та прийнято Закон України «Про кінематографію» від 13 січня 1998 року [21].

Подальший розвиток законодавства у сфері культури пов'язаний із прийняттям нових спеціальних законів. Одним з перших таких законів став Закон України «Про телебачення і радіомовлення» від 21 грудня 1993 року [26]. Згідно зі статтею 28 цього закону, встановлені вимоги до програмної концепції мовлення, а також визначені характеристики аудіовізуальних продуктів, що можуть транслюватися. Програми повинні включати передачі інформаційно-аналітичного, публіцистичного, культурно-мистецького, науково-просвітницького, розважального, музичного та освітнього характеру. Стаття 6 цього Закону забороняє трансляцію меседжів, що містять державну таємницю, насильство або розпалюють національну, расову чи релігійну ворожнечу і ненависть. Закон також регулює видачу ліцензій на розповсюдження аудіовізуальних продуктів [31].

Цей Закон безпосередньо впливає на споживання культурних благ, зокрема аудіовізуальних продуктів, які є найбільш доступними для споживачів і можуть використовуватися з маніпулятивними цілями. Держава намагається контролювати цю сферу, але найпоширенішим методом є анулювання ліцензій для телерадіоорганізацій у випадку порушення норм Закону. Проте на практиці навіть резонансні порушення не завжди призводять до таких дій [32].

Одним із пріоритетних законів став Закон України «Про національний архівний фонд та архівні установи» від 24 грудня 1993 року [23], який регулює формування, облік, зберігання та використання Національного архівного фонду. Цей фонд включає архівні документи, що є надбанням української нації, і є важливим елементом культурного благоустрою.

Закон України «Про бібліотеки і бібліотечну справу» [19] надає державні гарантії підтримки та розвитку бібліотечної сфери через фінансування бібліотек, а також пільгову податкову, кредитну та цінову політику. А Законом України від 29 червня 1995 року «Про музеї і музейну справу» [22] було врегульовано суспільні відносини в галузі музейної діяльності.

Прийняття Закону України «Про культуру» значно покращило доступ громадян до культурних цінностей та задоволення їх культурних потреб, зокрема національних меншин, і сприяло збереженню національної культурної спадщини. Однак фінансове становище установ і закладів культури залишається складним, і вони майже у всіх випадках фінансуються у недостатніх обсягах для повноцінної діяльності. Норми, спрямовані на захист національних виробників культурних продуктів, часто порушуються, і такі порушення часто залишаються без уваги з боку державних органів.

Після розгляду профільних законів слід проаналізувати стратегічні документи, які стосуються сфери культури. Згідно Указу Президента від 30 вересня 2019 року про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року [33], постановлено виконувати Цілі сталого розвитку (Рис. 2.1) з метою забезпечення національних інтересів України у сфері сталого розвитку економіки, громадянського суспільства та держави для покращення рівня та якості життя населення, а також дотримання конституційних прав і свобод громадян.

Рис.2. 1. Глобальні Цілі сталого розвитку

*Джерело: United Nations Development Programme*

До 2024 року в Україні було прийнято кілька важливих стратегічних документів:



1) Національна стратегія розвитку культури на період до 2025 року

Стратегія базується на дослідженні розвитку української культури, проведеному державними та недержавними громадськими і науковими інституціями, міжнародними організаціями та незалежними експертами. У документі враховано результати широкого громадського обговорення проблем розвитку культури, а також рекомендації експертів і культурних менеджерів. Головними напрямками реформ є модернізація та вдосконалення механізмів державної підтримки культурного розвитку, забезпечення доступу до культурних надбань і ресурсів, інтеграція культурної системи у сучасні світові процеси, створення умов для ефективної взаємодії між культурами різних народів, сприяння обміну та мобільності творчих людей і ідей, подолання застарілих схем організації культурного процесу, підтримка створення і просування національного культурного продукту, а також підтримка інновацій, нових знань і креативних індустрій, що відповідають викликам XXI століття.

2) Стратегія сталого розвитку України до 2030 року [34]

Стратегія сталого розвитку України до 2030 року спрямована на забезпечення балансу між економічним розвитком, соціальною рівністю та

екологічною стійкістю. Ця стратегія узгоджується з Глобальними цілями сталого розвитку, прийнятими ООН.

Основними напрямками стосовно сфери культури є: інтеграція культури в широкий контекст сталого розвитку; збереження культурної спадщини як частини екологічної та соціальної стійкості; розвиток креативних індустрій. До цілей відносяться – забезпечення сталого розвитку культурної сфери, підтримка інновацій у культурі, розвиток культурних і креативних індустрій як економічного сектору.

### 3) Національна стратегія популяризації читання

Стратегія спрямована на розвиток і підтримку читання в Україні. Вона охоплює модернізацію бібліотек, підтримку видавничої діяльності, залучення різних вікових груп до читання, а також популяризацію книги та читання в суспільстві. Основна мета стратегії – підвищити рівень читацької культури та забезпечити доступність до книг для всіх громадян.

3 березня 2023 року Уряд затвердив Стратегію розвитку читання на 2023-2032 роки під назвою «Читання як життєва стратегія», розроблену Міністерством культури та інформаційної політики. Її впровадження має створити умови для формування звички й потреби в читанні серед українців, а також є частиною гуманітарної безпеки України. Стратегія була розроблена у відповідь на необхідність суттєвих змін у підходах до промоції читання, яке має стати свідомо обраним дозвіллям, освітньою практикою та способом саморозвитку. Це сприятиме всебічному й гармонійному розвитку особистості, особливо у формуванні критичного мислення.

Реалізація Стратегії проходитиме у три етапи за двома основними напрямками:

- підтримка та розвиток книжкової екосистеми – забезпечення доступу до якісних, різножанрових, переважно українськомовних книг у різних форматах;

– формування звички і потреби в читанні – стимулювання людей і спільнот до вибору читання як свідомої та регулярної практики для дозвілля, навчання та саморозвитку.

Моніторинг і оцінку результативності реалізації Стратегії здійснюватиме Міністерство культури та інформаційної політики із залученням представників органів державної влади, місцевого самоврядування, громадських об'єднань та наукових установ [35].

#### 4) Концепція розвитку цифрової культури

Концепція розвитку цифрової культури України спрямована на інтеграцію цифрових технологій у всі сфери життя суспільства, зокрема в сферу культури. Ця стратегія розроблена для підтримки розвитку цифрових компетентностей та підвищення рівня цифрової грамотності серед населення, а також для створення умов для розвитку цифрових інновацій і підприємництва.

Основні напрямки Концепції включають:

- створення єдиного державного веб-порталу цифрової освіти «Дія. Цифрова освіта»;
- підвищення рівня обізнаності громадян щодо небезпек в Інтернеті;
- розробка заходів щодо впровадження цифрових засобів доведення інформації;
- впровадження нових технологій у культурній сфері;
- розвиток цифрових платформ для збереження і популяризації культурної спадщини;
- створення цифрових культурних продуктів і послуг.

Загалом, реалізація Концепції має на меті гармонізацію українського цифрового ринку з країнами ЄС, зростання цифрової грамотності населення, підтримку інновацій та підприємництва, а також забезпечення умов для безпечного і ефективного використання цифрових технологій у повсякденному житті [36].

#### 5) Стратегічний план розвитку культурних індустрій

Стратегічний план розвитку культурних індустрій України спрямований на підтримку та розвиток культурної сфери, охорону культурної спадщини, креативні індустрії та туризм. Затверджений Кабінетом Міністрів 3 лютого 2021 року, план включає низку заходів, що сприяють збереженню, відновленню та ефективному використанню культурних об'єктів [37].

До основних напрямків відносяться:

- підтримка і розвиток креативних індустрій;
- розвиток культурного підприємництва і інновацій;
- підвищення конкурентоспроможності культурних продуктів на міжнародному ринку.

Ці документи визначають основні стратегічні пріоритети та напрямки розвитку культурної сфери в Україні, формуючи основи для її подальшого розвитку та інтеграції в загальний контекст соціально-економічного розвитку країни.

Ще одна важлива ініціатива, започаткована в серпні 2014 року для спільної роботи над реформами в сфері культури – «Культура-2025». Ця платформа об'єднує громадянське суспільство та органи державної влади з метою обговорення та створення Стратегії розвитку культури на 2015-2025 роки. Як простір для свободи та відповідальності, конкурентоспроможності та креативності, культура має стати основою для об'єднання українського суспільства. «Культура-2025» включає потреби та погляди представників усіх культурних секторів з різних регіонів, культурних активістів, чиновників, працівників національних і муніципальних культурних установ, а також діячів недержавного сектору. Формування стратегії на платформі відбувається в двох напрямках:

- 1) знизу-вгору — через стратегічні сесії в регіонах та окремих культурних і креативних секторах;

2) візійний — шляхом створення візії культури як частини сталого розвитку суспільства на основі зустрічей з провідними експертами та ключовими культурними акторами [63].

Отже, стан сучасного законодавства та нормативно-правового регулювання у сфері культури в Україні відзначається значною кількістю прийнятих законів та стратегій, які визначають основні напрямки розвитку цієї сфери. Фундаментальним документом є Закон України «Про культуру», що регулює державне управління у сфері культури, визначає основні права і обов'язки, встановлює базову мережу закладів культури, шляхи їх фінансування та соціальні гарантії для працівників культури. Значну роль у збереженні культурної спадщини відіграє Закон України «Про національний архівний фонд та архівні установи», який спрямований на збереження архівних документів як надбання української нації. Держава також забезпечує підтримку бібліотечної справи через Закон України «Про бібліотеки і бібліотечну справу» та регулює музейну діяльність через Закон України «Про музеї і музейну справу», який забезпечує правову основу для функціонування музеїв та збереження культурної спадщини.

На додаток до законодавчої бази, розроблено кілька стратегій і концепцій, спрямованих на розвиток різних аспектів культури. Стратегія розвитку читання на 2023-2032 роки «Читання як життєва стратегія» має на меті формування звички та потреби у читанні серед українців, що є частиною гуманітарної безпеки країни. Концепція розвитку цифрової культури акцентує увагу на інтеграції цифрових технологій у культурну сферу, підвищенні цифрової грамотності населення та підтримці цифрових інновацій. Стратегічний план розвитку культурних індустрій включає заходи для підтримки та розвитку культурної сфери, охорони культурної спадщини, креативних індустрій та туризму, передбачаючи реставрацію пам'яток, розробку програм для розвитку внутрішнього та в'їзного туризму, а також підтримку креативних підприємств.

Незважаючи на існуючі зусилля, виклики все ще залишаються. Матеріальне становище установ і закладів культури часто залишається важким, і фінансування значно менше, ніж потрібно для їх повноцінної діяльності. Крім того, норми щодо захисту національних виробників культурного продукту не завжди виконуються, а порушення відповідних норм часто залишається поза увагою державних органів. Проте, ухвалення стратегій і законів дає підґрунтя для подальшого розвитку і вдосконалення культурної сфери, що в довгостроковій перспективі може сприяти підвищенню якості культурних послуг і зміцненню національної ідентичності.

## 2.2. Проблеми та виклики у процесі управління сферою культури

Україна має досить розвинену законодавчу базу для регулювання культурної сфери. Законодавство закладає основи для створення умов, сприятливих для розвитку культури, захисту культурної спадщини, підтримки творчої діяльності та забезпечення прав громадян на доступ до культурних цінностей. Фінансування також є однією з найважливіших складових ефективного державного управління у сфері культури. Держава фінансує культурні проекти через бюджетні програми, гранти, субсидії та інші форми фінансової підтримки. Однак, проблема недостатнього фінансування залишається актуальною. Часто ресурси не відповідають потребам, що призводить до зниження якості культурних послуг та обмеження доступу до них.

Державна культурна політика здійснюється без чітко визначених пріоритетів, які б відповідали викликам XXI століття. Фінансування культурної сфери здійснюється за залишковим принципом як з державного, так і з місцевих бюджетів. У проектах модернізації українського суспільства культурна сфера не отримує належної уваги. Через відсутність належних правових умов культурна сфера залишається інвестиційно непривабливою для залучення недержавних

фінансових ресурсів. Необхідно змінити підхід до управління закладами культури, зокрема, освоїти новітні менеджерські технології [39].

Перед управлінським середовищем стоїть фундаментальне завдання переосмислення ролі культурної політики в стратегії реформ. Політикам необхідно відмовитися від розуміння ефективності реформ виключно як збільшення матеріального споживання. Потрібна культурна політика, яка б створювала умови для формування творчого середовища та забезпечувала розвиток креативного потенціалу країни.

У середовищі управлінської еліти необхідно змінити ставлення до сфери культури, щоб вона перестала сприйматися як соціально витратний «неліквід». Важливо донести до цільової аудиторії думку, що культура є вагомим чинником піднесення національної економіки, зокрема її інноваційного потенціалу. Державні діячі повинні усвідомити, що культурна політика є такою ж важливою складовою модернізації, як і економічна політика [39].

Важливо забезпечити культурний розвиток в умовах децентралізації, оновлюючи законодавчу базу для модернізації інфраструктури та впровадження інновацій у наданні культурних послуг. Активні реформи в управлінні культурною сферою в умовах децентралізації сприятимуть нейтралізації існуючих та потенційних загроз гуманітарній безпеці, а також формуванню міцних основ для об'єднання українського суспільства [18].

Адміністративний елемент відіграє важливу роль у реалізації державної політики України в сфері культури. Адміністративні методи полягають у застосуванні суб'єктом управління владного забезпечення належної поведінки об'єктів. Це включає не тільки структуру органів влади, а й мережу культурних організацій, які є безпосередніми виконавцями політики [12, с. 112].

Ефективне управління культурною сферою вимагає тісної взаємодії між різними секторами: державним, приватним, громадським. Державно-приватне партнерство та залучення громадських організацій до реалізації культурних проектів може значно підвищити ефективність управління. Важливо також

стимулювати меценатство та благодійність, що сприяє додатковому фінансуванню культурних ініціатив.

Специфіка методів управління в соціально-культурній сфері полягає в тому, що серед них слід враховувати не лише адміністративні та економічні підходи, але також і соціально-психологічні методи (зокрема, методи переконання). Це обумовлено тим, що до об'єкта управління органічно включені певні контингенти населення. Засобами переконання стимулюється належна поведінка учасників управлінських відносин через виховні, роз'яснювальні, рекомендаційні та заохочувальні заходи.

Очевидно, що підвищення ефективності організацій соціально-культурної сфери можливе лише за умови створення ефективного механізму державного управління, де буде досягнуто оптимальне поєднання методів різної природи – нормативно-правових, адміністративних, економічних, соціально-психологічних.

Управління соціально-культурною сферою передбачає розробку цільових програм, які забезпечують оновлення різних аспектів мистецького життя, підготовку і підвищення кваліфікації творчих кадрів, вдосконалення художньої діяльності та організацію міжнародних контактів. Важливо спрямувати пошук оптимальних структур, форм і методів управління на задоволення потреб і запитів людини та її розвиток. Безумовним пріоритетом державної політики у сфері духовного життя повинно бути забезпечення ефективної взаємодії культури, науки та освіти.

Успішний розвиток культури на національному рівні в сучасному світі передбачає втручання держави за допомогою механізмів та інструментів державного регулювання. Пріоритети державного регулювання у сфері культури повинні відповідати головним завданням сьогодення, серед яких:

- збереження культурної та духовної спадщини;
- просування в культурному просторі моральних цінностей;

- забезпечення максимальної доступності для широких верств населення кращих зразків культури й мистецтва;
- створення культурних кластерів та туристичних брендів;
- максимальне залучення туризму у сферу культури;
- забезпечення інноваційного розвитку сфери;
- застосування сучасних технологій;
- ефективна підготовка кадрів;
- зміцнення матеріально-технічної бази закладів культури по всій країні;
- підтримка «культурної дипломатії» [40].

Культурні заходи та проєкти є перевіреним фундаментом для спільної діяльності у розвитку культурної арени протидії російській агресії. У цьому контексті сьогодні необхідно переосмислити фінансову привабливість культури на локальному рівні та створити умови для формування єдиного соціально-активного культурного простору, де основними функціями місцевих закладів культури будуть відтворення суспільних відносин, інтеграція, суспільна координація та комунікація.

Ефективне управління культурною сферою потребує тісної взаємодії з громадами та органами державної влади для забезпечення представлення інтересів громадян у культурній політиці та ухваленні рішень, а також для розуміння їхніх культурних потреб і прагнень. Це може сприяти сталому розвитку і збереженню культурної спадщини для наступних поколінь. Досягти цього можна через консультації з громадськістю, громадські форуми та інші заходи, що залучають громадян до процесу ухвалення рішень, що сприятиме побудові довіри і відчуття їхньої причетності до культурних ініціатив. Важливою складовою є участь громадян і громадських організацій у прийнятті рішень і реалізації проєктів у сфері культури. Необхідно розвивати партнерство між державними та приватними організаціями, а також співпрацю між різними культурними інституціями.

Перспективною практикою державної політики у сфері культури є сталий туризм, який, хоча і є важливим економічним рушієм, може мати негативний вплив на культурну спадщину та навколишнє середовище. Ефективне управління в культурній сфері вимагає балансу між економічними вигодами від туризму і необхідністю захисту культурної спадщини та природного середовища. Останнім часом сталий туризм у сфері культури активно розвивається, оскільки багато країн та міжнародних організацій пропагують відповідальні туристичні практики, що сприяють збереженню культурної спадщини та розвитку місцевих громад [41].

Слід зазначити такі положення, врахування яких при обґрунтуванні рішень щодо розробки стратегічних механізмів державного управління сферою культури в Україні забезпечить досягнення високих соціальних та економічних результатів:

- впровадження заходів з інноваційного перетворення інфраструктури галузі та системи її управління, що є базовою умовою для усунення нерівності у забезпеченні населення послугами культурних організацій та подолання соціальної нерівності в творчому розвитку громадян, це сприятиме розвитку єдиного культурного та інформаційного простору України;
- реалізація комплексу заходів, спрямованих на адаптацію культурних установ до ринкових умов (удосконалення стратегічного планування, перетворення культурних установ у нові організаційно-правові форми, розробка механізмів державно-приватного партнерства, захист авторських і суміжних прав, розвиток системи саморегулювання і меценатства) створить умови для ефективної діяльності бюджетних організацій;
- створення єдиної електронної державної бази даних про музейні предмети і колекції для ефективного контролю їх обліку і зберігання, розширення умов доступу громадян до культурних цінностей та створення сприятливих умов для їх наукового використання;

- вдосконалення механізмів підтримки професійного мистецтва, стимулювання творчих процесів і забезпечення соціального захисту творчих працівників. Це включає адаптацію культурних установ до ринкових умов, стимулювання збільшення частки їх приватного фінансування та впровадження сучасних форм менеджменту;

- запровадження грантової підтримки та інших заходів стимулювання діяльності фольклорних колективів і майстрів декоративно-прикладного мистецтва, створення умов для залучення дітей і молоді до занять, пов'язаних з народною культурою, як інструменту її збереження та розвитку;

- підготовка і реалізація міжнародних проектів, активний розвиток українського мистецтва у формі гастролей, конкурсів, виставок, фестивалів та стажувань за кордоном для поглиблення інтеграції України у світовий культурний процес і закріплення її позитивного іміджу за кордоном;

- аналіз показників загальної динаміки населення та числа потенційних споживачів послуг культурного характеру, що відображають зміни;

- оцінка показників соціальної динаміки населення.

Незважаючи на наявність розвиненої законодавчої бази, існує ряд викликів, що впливають на ефективність нормативно-правового регулювання у сфері культури:

- напад російської федерації на територію незалежної України;
- недостатнє фінансування культурних установ і проектів, хоча законодавство передбачає різні форми державної підтримки, на практиці ці механізми часто не працюють ефективно через обмеженість ресурсів;

- недосконалість структури управління;

- інституційна слабкість – багато культурних установ, особливо на місцевому рівні, стикаються з проблемами через брак кваліфікованого персоналу та недостатню матеріально-технічну базу .слабку координацію між різними рівнями влади та відомствами, недостатню підтримку творчих ініціатив;

– необхідність оновлення законодавства – деякі закони потребують оновлення з урахуванням сучасних тенденцій розвитку культури та технологій. Наприклад, законодавство про охорону культурної спадщини потребує адаптації до нових викликів, пов'язаних із цифровізацією;

– інтеграція європейських стандартів у національне законодавство, що сприятиме підвищенню ефективності регулювання та забезпеченню високих стандартів культурної діяльності.

Для підвищення ефективності державного управління необхідно:

1. Збільшити фінансування культури, забезпечити стабільне та достатнє фінансування культурних проектів та інституцій;

2. Удосконалити законодавчу базу, приймати нові закони та вносити зміни до існуючих, щоб врахувати сучасні потреби та виклики;

3. Посилити міжсекторальну співпрацю, активніше залучати приватний сектор та громадські організації до реалізації культурних ініціатив;

4. Розвивати інноваційні підходи, впроваджувати сучасні технології та нові форми управління, що сприяють ефективності та прозорості.

Критеріями ефективності застосування принципів інноваційної діяльності до сфери культури повинні бути, передусім, зростання конкурентоспроможності українського культурного продукту та закладів культури порівняно із зарубіжними. Цього можна досягти завдяки використанню новітніх інноваційних, зокрема інформаційних технологій у роботі культурних закладів.

Важливим критерієм є підвищення економічної самодостатності культурних закладів. Ця самодостатність інноваційної культурної діяльності має забезпечуватися за рахунок сучасних маркетингових технологій та протекціонізму з боку державних органів, зокрема шляхом створення сприятливих умов для залучення спонсорських ресурсів. Необхідно підвищити кваліфікацію керівників і співробітників культурних закладів у сфері управління інноваційною діяльністю, особливо у впровадженні нових організаційних, технологічних та маркетингових технологій.

Потрібно стимулювати наукові дослідження з метою осмислення змісту інновацій у сфері культури. Це включає визначення конкретних форм та формулювання чітких критеріїв інноваційної культурної діяльності. Результатом цієї роботи має стати розробка державних цільових програм інноваційного розвитку окремих сфер культури.

Культура є важливим елементом нашого життя, адже формує принципи, за якими ми вирішуємо повсякденні проблеми та реагуємо на події в нашому житті і житті держави загалом. Рівень задоволеності культурних потреб та інтересів окремої людини впливає на настрої в суспільстві в цілому.

Розгляд культурних благ через призму споживацьких потреб та інтересів є бізнес-підходом, де клієнтоорієнтація є ключем до успіху. У контексті державної культурної політики такий підхід може здаватися не стратегічним і може гальмувати розвиток вподобань суспільства. Однак індивідуальний підхід до потреб та інтересів окремої людини може в умовах повномасштабної війни та розпорошеності суспільства допомогти об'єднати українців навколо цінності України як суверенної держави і сформувати відчуття приналежності до спільного культурного простору.

У сучасних умовах регулювання культурної діяльності населення держава повинна не лише керувати, а й обов'язково узгоджувати культурні потреби та інтереси різних верств суспільства. Також сучасне регулювання неможливе без знань, оскільки саме інтелектуальні ресурси визначають діяльність організацій. У сучасному світі взаємовідносини між державою та сферою культури змінюються, і роль держави стає менш прямою, форми управління піддаються певним трансформаціям. Держава приділяє більше уваги тому, як будуть відбуватися та наскільки ефективно будуть проходити трансформаційні процеси, але проблеми і питання, які виникають, потрібно вирішувати.

Згідно з інформацією Міністерства культури та інформаційної політики України, станом на 31 березня 2022 року внаслідок широкомасштабної воєнної агресії РФ зафіксовано 135 випадків воєнних злочинів проти культурної

спадщини України. Через триваючі інтенсивні бойові дії та відсутність зв'язку з тимчасово непідконтрольними Україні територіями, повний масштаб руйнувань наразі оцінити неможливо. Також неможливо оцінити вартість пошкоджених і зруйнованих культурних об'єктів.

Експерти Національного Інституту Стратегічних Досліджень проаналізували ситуацію, виклики та події у сфері культури України, надавши пропозиції для державних органів України та міжнародних організацій. Ці пропозиції стосуються дій та ініціатив, необхідних для захисту національних культурних цінностей під час збройного конфлікту, недопущення викривлення історії росією та поширення її культурного впливу у світі, посилення правової відповідальності за руйнування та знищення культурних об'єктів під час війни та на тимчасово окупованих територіях, а також впровадження міжнародних санкційних механізмів, які діятимуть навіть у разі неприєднання держави-агресора до відповідного міжнародного документа [42].

Реформування державного управління в Україні має на меті створення сучасної, цифрової та сервісно-орієнтованої держави. Ця реформа спрямована на формування ефективної системи державного управління, здатної виробляти та реалізовувати цілісну державну політику, що відповідає потребам громадян, забезпечує сталий суспільний розвиток та адекватно реагує на внутрішні й зовнішні виклики [46].

Сучасні реалії вимагають переоцінки суспільних цінностей, що впливає на формування ціннісних орієнтацій особистості. Це взаємопов'язаний процес, оскільки зміни в індивідуальному світогляді впливають на функціонування суспільства в цілому.

У важкі для країни часи суспільство зазнало значних ціннісних зрушень через руйнування тривало існуючої ціннісної системи. Нині українське суспільство переживає складний процес переоцінки особистістю своєї системи цінностей. У рамках нової соціально-економічної парадигми на перший план

виходять особистісні потреби та інтереси, що стимулює творчу активність громадян і водночас підвищує егоцентричні настрої.

Засвоєння особистістю цінностей суспільства та формування ціннісних орієнтацій залежить від багатьох факторів: культури, традицій, політичного, соціального та економічного стану країни, а також особливостей особистісного розвитку. На кожному етапі розвитку можуть домінувати як суспільні, так і особистісні цінності [47].

Справжнім викликом сьогодення для людини, яка понад двох років живе в умовах воєнного стану, є усвідомлення своїх життєвих цінностей. Людина має спостерігати, аналізувати, вносити пропозиції, відповідати за ухвалені рішення та вміти долати конфлікти й суперечності, як внутрішні, так і зовнішні.

Для підтримки принципів реформування у сфері державного управління, особистість повинна прийняти культуру, етичні норми та багатокритерійну установку розв'язання завдань. Свобода вибору й відповідальність людини є суб'єктивними складовими реформування державного управління [47].

За даними опитування Київського міжнародного інституту соціології попри повномасштабну війну, культурні події залишаються популярними. За даними Інституту, українці найчастіше відвідують не розважальні заходи, а події, присвячені вшануванню пам'яті.

«Більшість (60%) учасників дослідження відвідали хоча б один культурний захід упродовж останнього року. Найчастіше опитані згадували такі заходи: публічне вшанування пам'яті якоїсь людини (26%), музичні концерти (22%), кінотеатри (21%) та екскурсії (20%)», – зазначено в дослідженні [48].

Опитування було проведено з 27 січня до 3 лютого 2023 року методом телефонного інтерв'ю серед 2009 дорослих жителів України. Вибірка репрезентативна для населення України віком від 18 років і старших.

Також, у серпні 2023 року було проведено опитування у застосунку «Київ Цифровий» про культуру під час війни, яке мало визначити, які формати культурних заходів є доцільними для жителів міста.

Користувачів запитували про наступне: чи відвідують вони культурні заходи під час війни; чи повинно місто сприяти виступам українських артистів за кордоном; чи варто створювати більше культурних проєктів, присвячених темі війни; який репертуар має переважати в українських театрах; які виставки вони найчастіше відвідують у музеях міста; чи зручно купувати квитки на культурні події.

Згідно з результатами, 56% опитаних продовжують відвідувати заходи, оскільки «економіка має працювати, а життя продовжуватися».

46% респондентів вважають, що необхідно створювати більше проєктів, присвячених війні, здебільшого для закордонної аудиторії: «Бо через культуру ми можемо розповідати правду про війну». Ще 41% погоджуються, що важливо створювати більше проєктів, оскільки це частина нашого життя зараз.

59% опитаних зазначають, що немає потреби обирати між творами місцевих чи закордонних драматургів для українських театрів.

40% респондентів не відвідують музеїв, 24% відвідують виставки сучасного українського мистецтва, 12% – виставки, присвячені місту, а 11% – класичний живопис українських художників.

Лише 39% погоджуються, що місто має сприяти виїзду артистів для просування української культури за кордоном. Натомість 51% вважають, що місто має зосередитися на обороні та підтримці ЗСУ.

67% зазначають, що зазвичай купують квитки на сайтах квиткових операторів [49].

Результати опитування Українського культурного фонду, які представила завідувачка сектору аналітичної роботи УКФ Людмила Кожекіна під час VI Форуму «Креативна Україна: Сила стійкості», показали, що «приблизно 6% респондентів вважають стан культури добрим. Близько половини оцінюють його як задовільний, а близько 45% – як поганий. І це цілком зрозуміло в умовах, що склалися», – зазначила Кожекіна [50].

Ще одне опитування Українського культурного фонду – Українська культура в умовах російської збройної агресії. Згідно з результатами анкетування, 74% респондентів продовжують займатися своєю основною професійною діяльністю навіть під час війни (Рис. 2.2). Такі високі показники свідчать про те, що, незважаючи на обмежені можливості через загальнонаціональний воєнний стан, українська культурна спільнота своєю діяльністю забезпечує стійкий розвиток української культури та її поширення за кордоном.



Рис.2. 2. Результати опитування Українського культурного фонду

Сучасний стан законодавства та нормативно-правового регулювання у сфері культури в Україні є важливою складовою забезпечення розвитку культурної сфери. Проте для досягнення кращих результатів необхідно продовжувати удосконалення законодавчої бази, покращувати механізми фінансування та підтримки культурних ініціатив, а також адаптувати національне законодавство до сучасних викликів і європейських стандартів.

У державному управлінні поняття «культура» має свої особливості та специфічний кут розгляду. Культура як об'єкт управління є надзвичайно складною і специфічною сферою суспільного життя. Існують різноманітні аспекти, властивості й форми культури, які не піддаються регламентуванню та не можуть бути об'єктом управління. Наприклад, сам творчий процес створення культурно-мистецьких цінностей вимагає особистої свободи митця та відбувається за власними внутрішніми законами розвитку.

Процес сприйняття культурних цінностей також передбачає вільний вибір споживачами тих форм і видів культури та мистецтва, які відповідають їхнім культурним потребам. Таким чином, культура – це сфера суспільного життя, у якій мають домінувати процеси саморегулювання. Управління у сфері культури вимагає специфічних підходів, які враховують можливості розвитку об'єктів відповідно до їх власних законів. Зовнішнє втручання буде продуктивним лише доти, доки воно не заважає самореалізації внутрішніх законів культурного життя.

Світовий досвід свідчить, що для вдосконалення оцінювання взаємозв'язку між культурою та економікою слід використовувати новітні статистичні методи, які дозволяють оцінити внесок культурного сектору України у ВВП.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ КУЛЬТУРИ В УКРАЇНІ

### 3.1. Зарубіжний досвід державного управління сферою культури та креативні індустрії

Зацікавлення вивченням явища культури викликає значний інтерес у наукових дослідженнях. Ми прагнемо зрозуміти цей феномен з наукового погляду, особливо з урахуванням потенціалу державного управління у сфері культури. У 1989 році вчені Г. Чартренд і К. Маккогі вже запропонували класифікацію культурних політик, що базувалася на тому, наскільки держава орієнтується на творчий процес або творчий продукт. Також значний внесок у вивчення проблем культурної політики внесли зарубіжні аналітики, такі як Т. Санделл та Л. Глоор, а також інші вчені.

Реформаційні зміни у сфері культури України розпочалися з моменту проголошення незалежності, коли виникла потреба у відмові від старих методів управління та впровадженні нових підходів до адміністрування. Однак, ці реформи відбуваються досить повільно і не завжди відповідають актуальним викликам. Такий стан справ зумовлений політичною нестабільністю та економічною кризою в країні, що уповільнює процеси змін у будь-якій сфері суспільного розвитку.

Важливим фактором, що стимулює нині зміни і реформи в культурній сфері, є європейський вибір країни та відкритість українського культурного простору до впливів світової глобальної культури. Прагнення України інтегруватися в Європейське співтовариство спонукає державні органи до впровадження європейських стандартів у різні сфери державного управління, включаючи культуру.

Важливе місце в культурній політиці ЄС займають питання культурних прав, дотримання яких сприяє різноманіттю та багатокультурності Європи. Реалізація особистості неможлива без культурного елементу, що відкриває нові горизонти для творчості. Взаємозв'язок між культурою і правами людини є рушієм культурного різноманіття, завдяки чому участь громадян в оцінці та реалізації культурної політики є не лише можливістю реалізації прав, а й характерною ознакою демократії.

Сьогодні більшість українських дослідників зосереджується на проблемах у сфері культури, зважаючи на політичну та економічну нестабільність держави, а також на процесах трансформації культурного простору України з часів незалежності та європейського вибору країни. Водночас питання впровадження європейських і світових стандартів у державному управлінні культурною сферою України майже не розглядаються українськими науковцями.

Також недостатньо досліджуються в Україні європейські підходи до реформування публічного управління у сфері культури, а також європейські та міжнародні стандарти управління в культурній галузі, які активно впроваджуються країнами ЄС.

За словами К. Є. Груздової [51, с. 53], сучасна Україна стикається з пріоритетними проблемами деідеологізації, демократизації та децентралізації державного регулювання культурної сфери. Однак, труднощі з впровадженням міжнародних стандартів якості в роботу державних органів і органів місцевого самоврядування негативно впливають на вирішення цих проблем.

Важливу роль у питаннях регулювання сфери культури відіграє уряд, створюючи умови для збереження та розвитку культурної спадщини.

За думкою Л. Максим'як, у сучасних умовах державне регулювання сфери культури в Україні повинно підвищити свій рівень і враховувати європейський досвід [52].

Досвід США показує, що культурна політика має бути невід'ємною частиною загальної державної політики. Стратегії управління культурною

сферою в США базуються на принципах плюралізму, децентралізації, індивідуальної свободи та моральних традиціях протестантизму. В американському суспільстві культура вважається вільною і незалежною від держави, тому кожен культурний заклад має свою опікунську раду. Впродовж усього існування США, публічне управління адаптувалося до різних ситуацій у суспільстві та світі, створюючи різноманітні форми державного регулювання. У 90-х роках були впроваджені принципово нові форми реалізації культурної політики: стратегічне планування та звітність [53].

В Україні лише нещодавно прийняли якісні нормативні документи стратегічного планування розвитку гуманітарного простору держави, і зараз розробляються ефективні механізми їх реалізації.

Після початку повномасштабного вторгнення росії соціальне опитування «Сприйняття реформ українцями у період повномасштабної війни» виявило, що українці, на жаль, не вважають проведення реформ у сфері культури доречним [54].

Правляча еліта США усвідомлює, що саме гуманітарний розвиток стимулює креативні рішення та творчі підходи. Гуманітарна складова є базисом для розвитку інноваційної економіки та морально-ціннісних орієнтирів у публічній політиці [55].

Також варто зазначити, що високорозвинені країни, такі як Великобританія, Німеччина, Франція, Італія та Іспанія, приділяють значну увагу державному регулюванню соціально-культурної сфери. Післявоєнна Німеччина не розглядала культурне будівництво як пріоритет, але на початку 60-х років у рамках демократизації суспільства (Західна Німеччина) з'явилася концепція «Нової культурної політики», яка передбачала доступність мистецтва для всіх. Тоді державне фінансування культури було майже повним. Згодом культурна політика Німеччини еволюціонувала, і мистецтво стало розглядатися як чинник розвитку промисловості, бізнесу, туризму та іноземних інвестицій [51]. Відзначимо, що в Німеччині немає центрального органу управління

культурою, такого як міністерство культури, і фінансування культури децентралізоване.

Відсутність суворого державного контролю над культурною сферою, автономія більшості культурно-мистецьких закладів, підтримка закладів, колективів і інституцій через фінансування, пільги та податкові пільги, а також принцип розподілу фінансових обов'язків і фінансова та законодавча самостійність регіонів є позитивними кроками у механізмі розвитку культурної політики Швеції та Німеччини. Ці підходи можуть сприяти вдосконаленню механізмів державного регулювання цієї сфери в Україні.

Франція відноситься до країн, які вважають свою культуру національним скарбом. Державні культурні установи отримують повне фінансування з державного бюджету. Уряд не втручається у прибутки відомих і великих установ. Наприклад, Лувр уклав угоду про надання колекцій із своїх сховищ для експозиції в Абу-Дабі за значну суму, а також консультує місцевих та іноземних менеджерів щодо управління подібними закладами [51]. Велика увага приділяється спонсорству та філантропії як формам взаємодії культури та бізнесу.

В Італії існує система спонсорства у соціально-культурній сфері. Новий кодекс законів про державні роботи спрощує процедури спонсорства, спрямовані на підтримку культурної спадщини. Нові процедури будуть забезпечені шляхом прозорого оприлюднення звітів на веб-сайтах.

Іспанія використовує свій досвід у наповненні фондів, які формуються та поповнюються за рахунок 1,5% культурного податку. Ці фонди спільно управляються Міністерством інфраструктури та Міністерством культури. Крім того, існують Національні плани щодо спадщини, які визначають пріоритети і критерії втручання, наприклад, у сферах культурних ландшафтів або індустриальної спадщини [14].

Зарубіжні дослідники виділили кілька основних напрямів, у яких держава бере участь у культурній політиці:

- 1) збереження культурної спадщини, включаючи музейні колекції, історичні будівлі, живопис, фольклор тощо;
- 2) підтримка поширення мистецьких продуктів через фінансування турне, виставок та фестивалів, субсидування вартості квитків, видавничої та медіа діяльності;
- 3) підтримка творчості митців та інших учасників творчого процесу;
- 4) підготовка кваліфікованих менеджерів для сфери культури;
- 5) розвиток мистецької освіти [51].

Управління в культурній сфері Великобританії вважається одним з найбільш гнучких. Це ґрунтується на постійному моніторингу і аналізі результатів діяльності культурних установ, які подаються до Кабінету Міністрів для формування фінансової політики. Щодо моделі фінансування, використовуються різні підходи, такі як «метод протягнутої руки», «зустрічне фінансування» та інші. У 1979 році, в епоху фінансового дефіциту, М. Тетчер запропонувала значні зміни в політиці, спрямовані на скорочення державних витрат на культуру: розвиток нового покоління менеджерів і розширення їхніх компетенцій; підтримка ініціатив, спрямованих на генерацію власних доходів культурних установ; залучення ресурсів приватного сектору [51].

У більшості країн ЄС існує регулятивна модель культурної політики, де центральні владні органи фінансують як регіональні, так і муніципальні програми, але їхній внесок не перевищує 50 % від загальної вартості програми. Решту коштів має забезпечити місцева влада, фонди, корпорації, спонсори або меценати. Розроблена також цікава модель, за якої місцева влада може ініціювати культурний проєкт, а держава може долучитися до його фінансування, але не підмінює місцеві зусилля.

Крім того, існує метод «зустрічного» фінансування, коли держава виділяє значні кошти на проєкт, але його організатори мають сприяти фінансуванню майбутніх ініціатив. Ці підходи успішно функціонують у країнах Західної Європи. Також варто відзначити метод «оцінки рівного», коли оцінювання

майбутнього продукту (наприклад, композиції чи художньої роботи) здійснюють самі представники цієї сфери – композитори чи художники [56].

Останнім часом українська політична еліта, яка раніше не віддавала належної уваги розвитку культурних цінностей протягом всього періоду незалежності країни, взяла за приклад США у цьому питанні. На підтвердження цього Галина Григоренко, заступниця міністра культури та інформаційної політики України, на конференції «Рік реформ під час війни» наголосила: «Ми переконані, і я вважаю, що усі ми під час цієї повномасштабної війни відчули, що культура – це дійсно другий фронт. Більше того, хочу сказати, що культура була нашим першим фронтом протягом останніх 300 років. Наш північний сусід веде дуже агресивну політику саме у культурній сфері. Зараз Міністерство культури та всі культурні установи стикаються з величезними викликами, але, як і всі українці, вони стоять на варті культурної діяльності під час війни. Незважаючи на фізичну загрозу, яка ускладнює творчий процес, ми спостерігаємо відновлення культурної активності. Усе, що створюється – від плакатів до мемів, є проявом творчості, що надихає, дає сили і розуміння цілей, заради яких ми воюємо» [57].

У завданнях Національної програми інформатизації на 2022–2024 роки представлено широкий спектр напрямів діяльності, що стосуються подальшого формування державної політики та організаційно-правового забезпечення інформатизації; розвитку національної інфраструктури інформатизації; інформатизації стратегічних напрямів розвитку державності, безпеки та оборони; соціально-економічного розвитку; фінансової та грошової систем, державного фінансово-економічного контролю; соціальної сфери; галузі екології та використання природних ресурсів; науки, освіти і культури; міжнародного співробітництва; системи правосуддя; реалізації регіональних програм інформатизації та програм інформатизації органів місцевого самоврядування. Особливу зацікавленість викликають очікувані результати заходів зі створення, модернізації та оновлення програмно-апаратних засобів і матеріально-технічної

бази інформаційно-комунікаційних систем, їх фінансового і кадрового забезпечення; створення, модернізації та розвитку інформаційних систем електронних реєстрів та забезпечення функціонування системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів та інші [58].

Поняття креативної (культурної) індустрії, тісно пов'язане з концепціями креативної економіки та креативного класу, набуло активного поширення на початку XXI століття для позначення творчих галузей, які виробляли широкий спектр товарів і послуг, забезпечували роботою значну кількість людей, використовували цифрові технології, залежали від інновацій і переважно розвивалися в країнах Західної Європи та США.

Основою для формування креативної економіки стала інформаційна революція та перехід до інноваційного «суспільства знань», де головним необмеженим ресурсом є творчий потенціал та інноваційне мислення. Сьогодні це є рушійною силою не лише для художників, музикантів, акторів, але й для промисловості, бізнесу та управління.

Креативний підхід дозволяє знаходити нові унікальні рішення в умовах турбулентного економічного середовища та жорсткої конкуренції на ринку. Вперше концепція креативних індустрій була офіційно застосована в новій програмі культурної політики Австралії «Творча нація» (Creative Nation, 1994), яка є економічною політикою, спрямованою на використання нових можливостей інформаційних та цифрових технологій у сфері глобальної культури [59].

Характерною особливістю креативних індустрій сьогодні є те, що вони переважно розвиваються у містах, де ринок вже насичений споживчими товарами, існує розвинута соціальна сфера та високий рівень доходів населення. Висока якість життя та стандарти міського обслуговування підвищують економічну і соціальну динаміку, що створює конкурентні переваги перед іншими територіями.

За даними EUROSTAT, кожен третій громадянин країн ЄС (35%), старший за 16 років, щонайменше раз на рік бере участь у культурних заходах, що позитивно впливає на якість його життя. Лідерами за цим показником є Австрія, Данія, Великобританія, Франція, Литва, Латвія та Швеція, де цей показник перевищує 50%.



Рис.2.3. Складові креативних індустрій

Розвиток креативних індустрій має значний вплив на глобальні економічні та політичні зміни. Загалом, економічно розвинуті країни залишаються лідерами в цій сфері, проте частка країн, що розвиваються, постійно зростає.

Потенціал та можливості культурних і креативних індустрій усвідомлюються органами влади на національному та місцевому рівнях, що відображено у відповідних проектах і програмах в Україні. Це, зокрема, конференції та форуми «Культурні та креативні індустрії як основа розумної стратегії розвитку малої території» (2018), «Креативна Україна» (з 2017 р.), «Ukraine Creative Spark Policy Forum» (з 2020 р.); міжнародні програмні

ініціативи «Горизонт-2020», «Еразмус+», «Креативна Європа», «Культура і креативність», «INTERREG — територіальне співробітництво»; дослідження та звіти «Розвиток культурних та креативних індустрій в Україні», «Звіт про розвиток сектору культурної спадщини в Україні», «Система індикаторів впливу культури на розвиток ЮНЕСКО» (2017), «Креативні індустрії: вплив на розвиток економіки України» (2021) тощо [60].

Визнанням суспільної значущості культурних та креативних індустрій стало оголошення 2021 року Міжнародним роком креативної економіки для сталого розвитку (United Nations Conference on Trade and Development, 2021; United Nations General Assembly, 2019). У резолюції «International Year of Creative Economy for Sustainable Development, 2021» (United Nations, 2021) зазначається, що креативна економіка базується на економічній діяльності, заснованій на знаннях, взаємозалежності творчості, ідей, знань і технологій, культурних цінностях та художній творчості, культурній спадщині, а також різноманітних формах індивідуального та колективного творчого самовираження.

Для України сектор креативної економіки може стати платформою для активного розвитку малого і середнього бізнесу. В цьому контексті важливо звернути увагу на основну проблему, з якою стикаються малі та середні підприємства – джерела фінансування та залучення інвестицій. Окрім прямої підтримки через пільгове державне кредитування, необхідно запроваджувати системну політику формування інфраструктури, підтримки проєктів створення публічних креативних просторів – хабів, хакспейсів, коворкінгів, антикафе та інших.

Саме в таких місцях креативні й талановиті люди можуть спілкуватися і презентувати свої ідеї та проєкти. У регіональному аспекті важливо розвивати заклади культури, інноваційно-виробничі, освітні комплекси та інформаційні технології, які сприятимуть залученню креативного класу до підприємницької діяльності. Важливим є питання формування кадрового потенціалу з новим

розумінням культури, творчості та їх комерційної складової, що може задовольняти економічні інтереси як окремої особи, так і держави в цілому.

У країнах Європейського Союзу розвиток культурних та креативних індустрій є одним із пріоритетних напрямів політики, ефективно інтегрованим у політичні документи та різноманітні культурні програми. У Європейському Союзі було об'єднано численні культурні програми, і з 1 січня 2014 року створено та запущено масштабну рамкову програму Європейської Комісії «Креативна Європа» (Creative Europe). Спочатку програма була розрахована на 7 років до 2020 року, а згодом продовжена на 6 років на період 2021–2027 рр. Програма спрямована на широку підтримку культурних і креативних індустрій (ККІ) країн ЄС.

У сучасних європейських та українських наукових колах поняття «культурні та креативні індустрії» часто ототожнюються, використовуються паралельно або взаємозамінно, незважаючи на наявність як спільних рис, так і відмінностей. Це питання може стати темою окремого наукового дослідження.

Навіть в умовах повномасштабної російської агресії 2022 року та воєнного стану в Україні, сфера культурних та креативних індустрій продовжує активно розвиватися. Це підтверджують активна участь України в трьох підпрограмах Програми ЄС «Креативна Європа», численні благодійні концерти відомих митців та різноманітні волонтерські культурні та креативні заходи для підтримки ЗСУ. Значний стимул для розвитку цієї сфери в Україні також був наданий ухваленням 23 червня 2022 року рішення Європейської Ради про надання Україні статусу країни-кандидата в члени Європейського Союзу.

Участь України в рамковій програмі ЄС «Креативна Європа», розпочатій у 2016 році, є важливим кроком у визнанні розвитку культурних та креативних індустрій як одного з основних стратегічних напрямів державної політики у сфері культури. Оскільки другий етап реалізації Програми ЄС «Креативна Європа» триває до 2027 року, після перемоги над російським агресором Україні

слід очікувати значну кількість успішних міжнародних проєктів у секторі культурних та креативних індустрій [61].

Вивчення культурної політики набирає популярності в наукових дослідженнях. Реформи у сфері культури в Україні, розпочаті після незалежності, реалізуються повільно через політичну та економічну нестабільність. Європейський вибір України спонукає до адаптації європейських культурних стандартів і інтеграції у глобальну культурну систему. Це підкреслює важливість європейських підходів до культурної політики, таких як збереження культурної спадщини, підтримка творчих ініціатив та розвиток культурної інфраструктури. Порівнюючи культурні політики різних країн, таких як США, Великобританія, Німеччина, Франція, Італія та Іспанія, приходимо до висновку, що ці країни демонструють різні підходи до державного регулювання культури, включаючи децентралізацію, фінансування через спонсорство, та роль приватного сектору.

Зростає значення креативних індустрій, які стають важливим економічним і культурним ресурсом. Ці індустрії допомагають у розвитку малого та середнього бізнесу, створенні інноваційних просторів і стимулюванні економічного зростання. Незважаючи на війну та виклики, сфера культурних та креативних індустрій в Україні продовжує розвиватися, зокрема завдяки участі в європейських програмах і ініціативах. Важливим є подальша інтеграція в європейські та міжнародні програми після завершення конфлікту.

### 3.2. Рекомендації щодо удосконалення державного управління сферою культури

Останнім часом Україна, маючи на меті приєднання до європейських цінностей і інтеграцію в світову спільноту, активно проводить реформи у сфері культурного управління. Ці реформи включають удосконалення пам'яткоохоронного законодавства, створення стимулів для розвитку

кіновиробництва, впровадження контрактної системи у театрах і культурних закладах, а також забезпечення фінансування культурно-мистецьких установ.

Ураховуючи бажання України зайняти своє місце в світовій спільноті, важливо впроваджувати глобальні тенденції у пошуку та залученні альтернативних джерел фінансування. Ці джерела включають спонсорство (корпоративне, приватне), меценатство, співпрацю між бізнесом і культурою, участь посередницьких організацій, фондів, асоціацій, культурних індустрій, грантів, коштів від продажу лотерей, податкових відрахувань та інших джерел.

Для забезпечення повноцінного розвитку культурної сфери необхідно організувати та здійснювати державне управління на основі чітко визначених принципів. Ці принципи слугують регулятивними настановами, що пов'язують мету з методами її досягнення, визначають можливі або необхідні шляхи, механізми та засоби реалізації поставленої мети у розвитку культури [62].

В умовах соціально-економічних трансформацій в Україні та змін у соціокультурній сфері необхідно переглянути концепцію культурної політики. Проектний підхід стає ключовим елементом управління культурною сферою, забезпечуючи ефективне управління як галуззю в цілому, так і окремими її напрямками та установами. Цей підхід передбачає реалізацію проектної діяльності та фінансування проектів, при якому кошти виділяються для створення та реалізації конкретних культурних проектів. В таких умовах особливо важливими є проектне фінансування та конкурсний порядок розподілу бюджетних коштів. Отже, проектний підхід має сприяти реформуванню системи управління культурною політикою в Україні та відповідати новим соціально-економічним реаліям.

Упродовж останнього десятиліття культура в Україні не лише втратила своє місце серед державних пріоритетів, а й опинилася на периферії державних інтересів. Як наслідок, зростає розрив між офіційною культурою, що фінансується з державного бюджету, та незалежною і сучасно орієнтованою культурною діяльністю. Нестача фінансування культурного сектору стала

хронічною проблемою; економічна структура витрат місцевих бюджетів на культуру значно погіршилася; а різні культурні заходи не були інтегровані в єдину програму системного культурного розвитку.

Для подолання цих системних проблем необхідно вирішити такі питання:

- «залишковий принцип» ставлення до культури в суспільстві та публічній політиці;
- відсутність узгодженого інформаційно-культурного простору і партнерських мереж на вертикальному та горизонтальному рівнях;
- відсутність середньо- та довгострокових програм розвитку культури;
- недостатність чітких державних соціальних стандартів надання культурних послуг населенню;
- невідповідність персоналу до економічних умов ринкової економіки;
- соціальна незахищеність працівників культури;
- недостатня участь України в європейських та світових культурних проектах.

Сучасний стан культури в Україні вимагає нових політичних підходів, програм і механізмів їх реалізації. Основні цілі та пріоритети державної політики у сфері культури:

- визначення культурного розвитку України та окремих її регіонів як одного з ключових напрямків діяльності органів державної та місцевої влади;
- розробка і затвердження довгострокової програми розвитку культури в Україні, а також підтримка середньострокових програм регіонального розвитку культури;
- перегляд методів управління культурною сферою, зокрема переорієнтація органів державної та місцевої влади на виконання конкретних функцій, залучення громадськості до управління та контролю в культурній сфері;
- розробка ефективної моделі фінансування та матеріально-технічного забезпечення розвитку культури;

- впровадження державних соціальних стандартів надання культурних послуг, визначення переліку та обсягу послуг, а також методів фінансування державних соціальних стандартів;
- введення коригувальних коефіцієнтів для фінансових норм бюджетного забезпечення видатків місцевих бюджетів на культуру і мистецтво, з урахуванням культурної спадщини та основного фонду музеїв;
- реалізація освітніх, культурно-мистецьких програм та проектів для дітей та молоді;
- підтримка та розвиток сільської культури;
- формування всебічного інформаційного та культурного простору України, включаючи інвентаризацію культурних ресурсів, складання карти культурних ресурсів, створення аналітичних баз даних і видання інформаційних буклетів;
- участь України в міжнародних культурних проектах і проведення заходів для представлення культурних цінностей України світовій громадськості.

Для досягнення цих цілей необхідно зосередити зусилля на:

1. Управлінні – реалізації програмного методу управління, дотриманні принципів прозорості, публічності, системності, ефективності та інноваційності державної політики у сфері культури.
2. Законодавстві – створенні належної нормативно-правової бази для розвитку культури в Україні.
3. Фінансуванні – формуванні ефективної моделі фінансування та матеріально-технічного забезпечення культури.
4. Інформації – створенні всебічного інформаційного та культурного простору і просуванні української культури на світовій арені.

Реформування системи управління у сфері культури потребує переорієнтації органів державної та місцевої влади на виконання визначених функцій для досягнення поставлених цілей. Стан культурного розвитку країни є

важливим показником не тільки духовного здоров'я суспільства, але й ступеня вирішення політичних та економічних проблем. Культурна політика є важливим аспектом політичних функцій держави, які регулюють внутрішнє життя суспільства. З моменту здобуття Україною незалежності головною метою у цій сфері стало формування культурної політики, що відповідала ідеям національного і культурного відродження. Серед пріоритетів – законодавче забезпечення статусу української мови, розширення її функціонування, утвердження історичних державних символів, відновлення єдності національної церкви, розвиток української «високої» культури та збереження всіх форм народної культури.

Основними напрямками удосконалення державного управління у сфері культури в Україні мають стати:

- об'єднання зусиль Міністерства культури та інформаційної політики з іншими державними органами, місцевим самоврядуванням та громадськими організаціями для подолання бар'єрів і прийняття узгоджених рішень;
- розроблення науково-методичних засад для виявлення та вирішення проблем у сфері культури, спираючись на діючі нормативні акти;
- збільшення фінансування на розвиток науки і культури, модернізація її матеріально-технічної бази;
- створення класифікатора культурних потреб населення для переходу від надання послуг до задоволення культурних потреб, орієнтуючись на традиційні цінності;
- розроблення рекомендацій та альбому форм для реєстрації і аналізу проблем у сфері культури;
- розвиток суспільством власної культурної спадщини;
- проведення пілотних проектів для впровадження нових моделей і механізмів вирішення проблем у сфері культури;
- розширення мережі театрів, філармоній, виконавських колективів, музеїв, бібліотек, книгарень;

- підтримка регіональних культур та збільшення культурної ролі обласних і районних центрів, міст з історичними культурними традиціями;
- підтримка самодіяльних організацій та наукових і культурних об'єднань, які сприяють розвитку української культури та її популяризації;
- організація регулярного навчання фахівців з питань виявлення та вирішення проблем у сфері культури;
- створення системи мотивації для впровадження кращих практик управління;
- співпраця з українськими культурними силами в усьому світі та підтримка українського культурного життя за кордоном;
- розробка єдиної цифрової платформи для автоматизації та стандартизації процесів виявлення та вирішення проблем у сфері культури;
- подолання культурних стереотипів і просування інноваційних тенденцій;
- проведення активної державної культурної політики на основі наукової концепції національної культури;
- інтенсивний розвиток культурної інфраструктури;
- оновлення інформаційно-комунікаційними системами всіх аспектів української культури;
- законодавче стимулювання приватних ініціатив і внесків у розвиток української культури;
- активна участь у світовому культурному житті при забезпеченні належного захисту власної культури.

Рекомендації щодо реформування сфери культури:

1. Відновлення після війни:

- відновлення діяльності культурних об'єктів;
- компенсація за збитки і повернення культурних цінностей;
- програми релокації та підтримка пересування спеціалістів з ККІ.

2. Фінансова підтримка:

- розширення доступу до грантів і пільгових кредитів;
- участь у європейських програмах, таких як «Креативна Європа»;
- податкові пільги та спрощення митних процедур.

### 3. Захист прав:

- поліпшення захисту інтелектуальної власності;
- виправлення законодавчих недоліків у сфері колективного управління.

### 4. Законодавчі ініціативи:

- спрощення господарської діяльності у сфері культури;
- підтримка державно-приватного партнерства;
- гармонізація законодавства з європейськими нормами.

### 5. Кроссекторальні заходи:

- політики відновлення креативних індустрій;
- підвищення експортної спроможності і популяризація серед молоді;
- охорона культурної спадщини та забезпечення доступності культурних послуг.

Впровадження цих заходів сприятиме покращенню державного управління у сфері культури в Україні, адже реформування сфери культури потребує комплексного підходу, що включає відновлення після війни, фінансову підтримку, захист прав інтелектуальної власності, удосконалення законодавчої бази та кроссекторальні заходи.

Для удосконалення сфери культури в Україні необхідно вжити ряд заходів. По-перше, слід активно відновлювати культурні об'єкти, надавати компенсації за шкоду, завдану війною, та забезпечувати релокацію культурних фахівців. Важливо забезпечити доступ до фінансування через гранти та пільгові кредити, стимулювати приватні ініціативи і підтримувати участь у міжнародних програмах. Необхідно також спростити податкове і митне регулювання, розвивати систему охорони культурної спадщини, підвищувати експортну спроможність і популяризувати креативні індустрії. Додатково, важливо запровадити цифрові технології для популяризації культурної спадщини,

зміцнити міжнародну співпрацю, розвивати освітні ініціативи, підтримувати креативні кластери та залучати громадськість до культурних процесів. Ці кроки сприятимуть стійкому розвитку культурного сектору та його інтеграції в глобальне культурне середовище.

## ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Культура формує міжнародний імідж країни, слугує інструментом просування зовнішньополітичних інтересів і водночас виступає чинником національної консолідації, без чого Україна не зможе набути репутації цивілізованої країни. Незважаючи на зменшення державного фінансування та розосередженість культурної спільноти, комунікація про сучасну українську культуру за кордоном покращилася. Увага до України створила нові можливості для культурної сфери.

Успішна модернізація українського суспільства безпосередньо пов'язана з забезпеченням сталого культурного розвитку, що передбачає розробку концептуальних засад культурної сфери. Основним завданням є формування інституційного та правового підґрунтя для інноваційної культурної політики. Це передбачає впровадження сучасних досягнень науки, техніки та управлінських практик у створення і поширення культурних благ, з метою підвищення соціально-економічного потенціалу суспільства. В умовах повномасштабної війни, економічної кризи та низької конкурентоспроможності економіки, інноваційна діяльність у гуманітарній сфері повинна стати національним пріоритетом для розвитку України.

Дослідження теоретичних і практичних аспектів державного управління у сфері культури дозволило зробити такі висновки і пропозиції:

1. Досліджено феномен культури та її роль у суспільстві. Культура розглядається як комплексне явище, яке охоплює різні аспекти життя суспільства, такі як мистецтво, література, мова, традиції, наука та освіта. Вона є ключовим елементом для формування національної ідентичності та соціальної згуртованості. Аналіз поняття «культура» показує, що воно є багатограним і має численні визначення, які змінюються з часом. Сучасні дослідження підкреслюють важливість культури як ресурсу для розвитку суспільства,

включаючи її вплив на економічний розвиток, соціальну інтеграцію, освіту та психологічне благополуччя.

Культура не лише визначає духовний і соціальний розвиток нації, але й впливає на її економічний потенціал. Вона є ключовим фактором у забезпеченні якості людського ресурсу, що, в свою чергу, впливає на економічний та соціальний рівень держави. Тому культура повинна розглядатися як важливий концептуальний інструмент для розуміння соціальних відносин та розвитку суспільства.

2. Державне управління культурою включає підтримку культурної спадщини, розвиток національних традицій і інтеграцію української культури в глобальний контекст через законодавство, програми та ініціативи, зокрема децентралізацію. Система закладів культури в Україні складається з державного та недержавного секторів: державний забезпечує доступ до культурних благ, а недержавний включає організації бізнесу та громадянського суспільства, які отримують державне фінансування.

Державна культурна політика спрямована на підвищення якості життя і реалізацію права на доступ до культурних благ. Управління культурою має специфічні об'єкти, суб'єкти та методи. Ролі держави в культурі включають архітектора (підтримка культурної сфери), інженера (контроль і володіння культурними засобами), помічника (підтримка різноманітності) та патрона (забезпечення високих стандартів творчості).

Публічне управління культурною сферою в Україні реалізується через Міністерство культури, місцеві відділи та спеціалізовані органи. Децентралізація передає частину повноважень на місцевий рівень, що дозволяє враховувати регіональні особливості, хоча регіональні управління стикаються з проблемами фінансування та матеріально-технічної бази. Ефективне управління культурною сферою потребує комплексного підходу, включаючи законодавче забезпечення, фінансову підтримку, соціальний вплив і акцент на децентралізацію та партнерство між державою, бізнесом і громадянським суспільством.

3. Досліджено нормативно-правове регулювання в сфері культури України. Українське законодавство у сфері культури переходить від централізованого управління до сучасних ринкових механізмів. Основним нормативним актом є Закон України «Про культуру», який регулює права, обов'язки і фінансування культурних установ. Сфера культури охоплюється законами «Про бібліотеки і бібліотечну справу», «Про кінематографію», «Про музеї і музейну справу» та іншими актами. Важливими є також стратегічні документи, як-от Національна стратегія розвитку культури до 2025 року, Стратегія сталого розвитку до 2030 року, та Концепція розвитку цифрової культури. Вони спрямовані на модернізацію сфери, інтеграцію сучасних технологій і розвиток креативних індустрій.

Незважаючи на нові закони і стратегії, установи культури часто стикаються з недостатнім фінансуванням і недостатнім захистом національних виробників. Це ускладнює розвиток культури. Сучасне законодавство та стратегії мають на меті відповісти на ці виклики та інтегрувати Україну в світовий культурний контекст, але потребують подальшого вдосконалення.

4. Досліджено проблем та виклики, що виникають у процесі управління сферою культури. Україна має розвинене законодавство в культурній сфері, але існують критичні виклики. Основна проблема — недостатнє фінансування культурних проєктів, що впливає на їх якість і доступність. Державна політика в культурі часто не має чітких пріоритетів, а фінансування відбувається за залишковим принципом. Децентралізація створює нові можливості, але потребує оновлення законодавства і нових управлінських технологій. Важлива взаємодія між державним, приватним та громадським секторами, інновації та новітні технології для підвищення ефективності управління. Сталій туризм може стати економічним рушієм, але потрібно збалансувати вигоди з охороною культурної спадщини. Культурна дипломатія зміцнює імідж країни на міжнародній арені.

Незважаючи на проблеми, існують позитивні тенденції, такі як популярність культурних подій серед українців навіть в умовах війни, що вказує

на важливість культури для суспільства. Однак, для досягнення високих соціальних та економічних результатів необхідно продовжувати реформи, збільшувати фінансування, вдосконалювати законодавство і заохочувати інновації в культурній сфері.

5. У роботі було досліджено зарубіжний досвід державного управління культурною сферою та креативними індустріями, акцентуючи увагу на різних моделях і підходах, що застосовуються в Європейському Союзі та США.

Аналізуються основні напрямки культурної політики, такі як збереження культурної спадщини, підтримка творчості, розвиток культурної інфраструктури, і порівнюються практики країн, включаючи США, Великобританію, Німеччину, Францію, Італію та Іспанію.

Також зазначається, що в Україні реформи у сфері культури розвиваються повільно через політичну та економічну нестабільність, хоча європейський вибір країни сприяє адаптації європейських стандартів. Зокрема, обговорюються креативні індустрії як важливий економічний ресурс, що стимулює малий та середній бізнес, і розглядаються міжнародні ініціативи, такі як програма ЄС «Креативна Європа». Підкреслюється, що незважаючи на труднощі, сфера культурних і креативних індустрій в Україні продовжує розвиватися і має потенціал для подальшого зростання в майбутньому.

6. Розроблено рекомендації щодо удосконалення державного управління сферою культури в Україні. Україна активно проводить реформи в культурному управлінні, включаючи вдосконалення пам'ятко-охоронного законодавства, розвиток кіновиробництва, контрактну систему в театрах та фінансування культурних установ. З метою інтеграції в світову спільноту необхідно використовувати альтернативні джерела фінансування, такі як спонсорство, меценатство, гранти та податкові відрахування. До проблем в сфері культури відносяться: низький пріоритет культури в державній політиці; відсутність системних програм і соціальних стандартів; нестача фінансування і підтримки регіональних культур; недостатня участь у міжнародних культурних проектах.

Надано наступні рекомендації: розробка довгострокових програм розвитку культури; переорієнтація органів влади на ефективне управління та залучення громадськості; впровадження нових моделей фінансування та матеріально-технічного забезпечення; розвиток інформаційного простору та участь у міжнародних проєктах; реформування законодавства і підтримка кроссекторальних заходів, таких як охорона культурної спадщини і популяризація креативних індустрій.

Заходи для удосконалення: відновлення культурних об'єктів після війни; розширення фінансової підтримки, зокрема через гранти та пільгові кредити; захист прав інтелектуальної власності та спрощення законодавства; розвиток культурної інфраструктури та підтримка культурних ініціатив.

Загалом, пропонується комплексний підхід до реформування культурної сфери в Україні, спрямований на інтеграцію в глобальне культурне середовище та покращення управління культурними ресурсами.

Нинішній час показує, що культура важлива як для підтримки морального стану населення, так і для підтримки економічного розвитку через сплату податків. Культурні ініціативи також спрямовані на збереження культурної спадщини та відтворення національної ідентичності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kroeber A., Kluckhohn C. Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions. Cambridge, 1952. – с.161
2. Івченко А.О. Тлумачний словник української мови. Харків: Фоліо, 2006. – 540с.
3. Griswold W. Cultures and Societies in a Changing World. *Sociology for a New Century. Thousand Oaks, CA: 4th ed., 2013.* URL: <https://doi.org/10.4135/9781452240534>
4. Kennedy V. Beyond Race: Cultural Influences on Human Social Life. West Hills College Lemoore, 2018 – p. 78. URL: [https://drive.google.com/file/d/1O4Isun9H9\\_QDwakSnCtmxZh2cJ1dvNv5/view?pli=1](https://drive.google.com/file/d/1O4Isun9H9_QDwakSnCtmxZh2cJ1dvNv5/view?pli=1)
5. Про культуру : Закон України від 14 груд. 2010 р. № 2778-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17> (дата звернення: 17.01.2024).
6. Бутник О. О. Державне управління становленням та розвитком культури в Україні. *Наукові розвідки з державного та муніципального управління.* 2015. Вип. 1. с. 90-95. URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/Nrzd\\_2015\\_1\\_11.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Nrzd_2015_1_11.pdf)
7. Кабанець О. С., Слюсаренко С. В. Феномен культури через призму державного управління. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв.* 2019. № 3. С. 59-63. – URL: <https://journals.urau.ua/visnyknakkkim/article/view/191766>
8. Чечель О. М. Ідеологічний компонент у системі державного управління розвитком сфери культури в Україні. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв.* 2017. № 3. с. 22-28.

9. Родченко Л. М., Червякова О. В. Участь інституцій громадянського суспільства в розвитку сфери культури. *Теорія та практика державного управління*. 2020. Вип. 1. с. 21-27.

10. Єпіфанов О. В. Нормативно-правові засади функціонування системи органів державної влади у сфері управління культурною спадщиною. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Право*. 2017. Вип. 14. с. 123-129.

11. Черба В. М. Формування стратегічних механізмів державного управління сферою культури в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2014. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2014\\_3\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2014_3_4) (дата звернення 18.02.2024).

12. Дегтяр А. О., Бородін О. Д. Основні складові механізму державного управління соціально-культурною сферою. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 7. с. 109-113.

13. Червякова О. В. Інституційна складова механізму державного управління у сфері культури. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2017. № 2. с. 17-23.

14. Мерзляк А., Огнар'єв Є. Державне управління сферою культури: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2017. Вип. 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp\\_2017\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2017_1_4) (дата звернення 18.05.2024).

15. Бойко В. І. Вплив державного регулювання на регіональний розвиток сфери культури в умовах децентралізації управління. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. № 2. с. 69-73. URL: [http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/17\\_11.pdf](http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/17_11.pdf) (дата звернення 10.03.2024).

16. Возняк Г. В., Жеребило І. В. Особливості функціонування та проблеми розвитку сфери культури та мистецтва в умовах реформи публічних фінансів. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2019. Вип. 6. с. 26-32.

17. Ігнатченко І. Засади публічного адміністрування у сфері культурної безпеки України як складники адміністративно-правового регулювання. *Підприємництво, господарство і право*. 2018. № 4. с. 135-142.

18. Яремчук О.М., Корнієнко В.М. Принципи децентралізації державного управління у сфері 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.

19. Про бібліотеки та бібліотечну справу: Закон України 27 січня 1995 року № 32/95-ВР, чинний, поточна редакція від 22.05.2021 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/32/95вр#Text> (дата звернення 25.02.2024).

20. Про видавничу справу: Закон України від 5 червня 1997 року № 318/97-ВР, чинний, поточна редакція від 16.10.2020 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/318/97вр#Text> (дата звернення 25.02.2024).

21. Про кінематографію: Закон України від 13 січня 1998 року № 9/98чинний, поточна редакція від 16.10.2020 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/9/98-вр#Text> (дата звернення 25.02.2024).

22. Про музеї та музейну справу: Закон України від 29 червня 1995 року № 249/95-ВР, чинний, поточна редакція від 25.09.2020 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/249/95-вр#Text> (дата звернення 25.02.2024).

23. Про національний архівний фонд та архівні установи: Закон України 24 грудня 1993 року № 3814-ХІІ, чинний, поточна редакція від 16.10.2020 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3814-12#Text> (дата звернення 25.02.2024).

24. Про охорону культурної спадщини: Закон України від 8 червня 2000 року № 1805-ІІІ, чинний, поточна редакція від 24.07.2021 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-14#Text> (дата звернення 25.02.2024).

25. Про театри і театральну справу: Закон України від 31 травня 2005 року № 2605-IV, чинний, поточна редакція від 02.10.2021 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2605-15#Text> (дата звернення 25.02.2024).

26. Світлична Ю. О. Становлення нової культури управління в умовах інноваційного розвитку держави. *Європейські перспективи*. 2017. Вип. 3. С. 6470.

27. Про додаткові заходи щодо державної підтримки культури і мистецтва в Україні: Указ Президента України від 30 грудня 2013 року № 717/2013, набрання чинності, відбулась 13.01.2014. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/717/2013#Text> (дата звернення 26.02.2024).

28. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. *Преса України*, 1997. - 80 с.

29. Основи законодавства України про культуру : постанова Верховної Ради України. 22 лют. (№ 35), 1992 – с. 3-6.

30. Відомості Верховної Ради України. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/visnykGolosUk>

31. Скиба М. Креативні індустрії в Україні: вистояти, просвітити(ся). – 2016. URL: <http://tyzhden.ua/Society/158758>

32. Валевський О. Актуальні проблеми правового забезпечення державної культурної політики: аналітична записка. О. Валевський; НІСД. – 2017. URL: [www.niss.gov.ua/-content/articles/files/kultur\\_polityka845b5.pdf](http://www.niss.gov.ua/-content/articles/files/kultur_polityka845b5.pdf)

33. Указ Президента України Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>

34. Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року. Закон України. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JH6YF00A> (дата звернення: 20.03.2024)

35. Міністерство культури та інформаційної політики України. «Читання як життєва стратегія»: Уряд схвалив план дій на 2023 – 2032 роки. URL: <https://mcip.gov.ua/news/chytannia-iaak-zhyttieva-stratehiia-uriad-skhvalyv-plan-diy-na-2023-2032-roky/>

36. Концепція розвитку цифрових компетентностей. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text>

37. Міністерство культури та інформаційної політики України. Уряд затвердив План заходів щодо підтримки сфери культури, охорони культурної спадщини, розвитку креативних індустрій та туризму. URL: <https://mcip.gov.ua/news/mkip-uriad-zatverdyyv-plan-zakhodiv-shchodo-pidtrymky-sfery-kultury-okhorony-kulturnoi-spadshchyny-rozvytku-kreatyvnykh-industriy-ta-turyzmu/>

38. Піньковська Г. В. Роль сфери культури у соціально-економічному розвитку регіонів країни. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/921164>

39. Валевський О. Л. Актуальні проблеми формування державної культурної політики: Аналітична записка, 2014. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/gumanitarniy-rozvitok/aktualni-problemi-formuvannya-derzhavnoi-kulturnoi-politiki>

40. Борисенко Д. В. Сфера культури як об'єкт державного регулювання. *Ефективність державного управління*, Вип. 62, 2021. URL: <https://epa.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/106> (дата звернення 12.03.2024).

41. Яшина, О. М., і О. Є. Висоцька. Ефективне державне управління сферою культури в інтересах сталого розвитку: ключові міжнародні виміри. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*, вип. 2, Травень 2023, с. 41-51. URL: <https://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/view/349>

42. Валевський О. Л, Литвиненко О. М Ситуація у сфері культури: виклики та події. URL: [http://www.niss.gov.ua/sites/default/files/2022-04/kultura\\_vikliki.pdf](http://www.niss.gov.ua/sites/default/files/2022-04/kultura_vikliki.pdf)

43. Бабицька, С. І. Основні принципи державного управління культурою в регіоні. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2019. No 1

44. Єршоміна О.В. Політико-правові засади здійснення державно-приватного партнерства у сфері культури в Україні. *Theory and Practice of Public Administration*. 2020. No2.69. с.133-141.

45. Довженко В.А., Сурдушкіна О.В., Соболев О.І. Регіональні аспекти публічного управління сферою культури. *Наукові перспективи* № 10 (16) 2021. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/579/583>

46. Офіс реформ: Реформа державного управління. URL: <https://rdo.in.ua/direction/reforma-derzhavnogo-upravlinnya> (дата звернення 21.05.2024)

47. Лень, Т. В. Роль ціннісних орієнтацій особистості у процесі реформування державного управління в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*, вип. 4, Жовтень 2023, с. 10-14, URL: <https://www.journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/view/405/374>

48. Заходи з вшанування пам'яті та концерти – як українці відвідують культурні події у війну. Опитування. URL: <https://life.pravda.com.ua/culture/2023/03/24/253508/>

49. Культура під час війни. Опитування. URL: <https://suspilne.media/culture/552373-u-zastosunku-kiiv-cifrovij-zaversilosa-opituvanna-pro-kulturu-pid-cas-vijni-aki-rezultati/>

50. Як українці оцінюють стан культури. Опитування. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-culture/3630526-ak-ukrainci-ocinuut-stan-kulturi.html>

51. Груздова К. Є. Про практику впровадження міжнародного досвіду в державне регулювання сфери культури в Україні на початку XXI століття. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2009. № 1. с. 52–54. URL: [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1\\_2009/12.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2009/12.pdf).

52. Максим'як Л. Л. Державне управління у сфері культури: європейський досвід для України: автореф. дис. наздоб. наук. ступ. канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.01. Львів, 2011. с. 20.

53. Шостак В. М. Участь держави в культурних процесах: досвід США і України. *Культурологія*. 2018. № 1. с. 44–48.

54. Сприйняття реформ українцями у період повномасштабної війни. Опитування. Команда «Вокс Україна». Суспільство. URL: <https://voxukraine.org/opytuvannya-spryjnyattya-reform-ukrayintsyamy-u-period-povnomasshtabnoyi-vijny/>

55. Шостак В. Стратегії управління культурною сферою в США: традиції, досвід і перспективи для України. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2017. с. 38–41.

56. Місевич М. А., Дідковська Т. В. Європейський досвід управління в сфері культури. *Агросвіт*. 2020. № 5. С. 56–63. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/5\\_2020/10.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/5_2020/10.pdf)

57. Грогоренко Г. Культурний фронт під час війни. Рік реформ під час війни : матеріали конференції. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=K0wBuGZtb4g&t=8669s>.

58. Завдання Національної програми інформатизації на 2022 – 2024 роки: затверджено Постановою Верховної Ради України від 8 липня 2022 року No 2360-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2360-20#Text>

59. Karasova, N. Креативні індустрії як елемент стратегії постіндустріального розвитку. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти*, вип. 3 (Березень, 2019). с. 110-20. URL: <http://international-relations.knukim.edu.ua/article/view/159110/158361>

60. Петрова, І. В. Культурні та креативні індустрії: проблема визначень. *Питання культурології*, вип. 39, Березень 2022, с. 63-77. URL: <http://issues-culture-knukim.pp.ua/article/view/256902/254145>

61. Маруховська-Картунова О. О. Успішні практики міжнародних проєктів культурних та креативних індустрій програми ЄС «Креативна Європа» в Україні. URL: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-322-4-15>

62. Реформа системи державного управління та місцевого самоврядування в Україні: стан, виклики, перспективи здійснення: наук. доп. / авт. кол.; за заг. ред. В.С. Куйбіди. — К.: НАДУ, 2018. — 180 с

63. Національна культурна стратегія 2015-2025. URL: [https://undiasd.archives.gov.ua/doc/news/2015\\_07\\_15/2015\\_07\\_15\\_02.pdf](https://undiasd.archives.gov.ua/doc/news/2015_07_15/2015_07_15_02.pdf)