

Міністерство освіти і науки України  
Університет митної справи та фінансів  
Факультет управління  
Кафедра публічного управління та митного адміністрування

# **Кваліфікаційна робота**

на здобуття освітнього ступеня бакалавр  
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

за темою:

Механізми державного управління у сфері культури  
України.

**Виконал:** студент групи ПУ22-1  
Спеціальність 281 «Публічне управління та  
адміністрування»  
**Дерев'янку Максим Олегович**

**Перевірила:** Критенко О. О.  
к. держ. упр., доц., доцент кафедри  
публічного управління та митного  
адміністрування

**Рецензент:**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ**

Факультет / ННІ  
Кафедра

\_\_\_\_\_ управління \_\_\_\_\_  
\_ публічного управління та митного  
адміністрування \_\_\_\_\_

Рівень вищої освіти  
Спеціальність

\_\_\_\_\_ бакалавр \_\_\_\_\_  
\_ 281 \_ Публічне управління та  
адміністрування \_\_\_\_\_

Освітня програма

\_ Публічне управління та  
адміністрування

управління  
адміністрування

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри публічного  
та митного

\_\_\_\_\_ / Антонова О. В. /  
” \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2026 року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**  
здобувачу вищої освіти

Дерев'янку Максиму Олеговичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Механізми державного управління у сфері культури України

керівник роботи к.держ. упр. Критенко О. О.,  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по УМСФ  
від “20” квітня 2026 року № 303 кс

2. Строк подання здобувачем роботи на кафедру 25.05.2026 - 05.06.2026

3. Вихідні дані до роботи нормативно-правові акти України, що регулюють сферу культури; офіційні матеріали Міністерства культури України; статистичні дані Державної служби статистики України; державні та регіональні програми розвитку культури; аналітичні звіти органів державної влади та місцевого самоврядування; наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань публічного управління та культурної політики; міжнародні документи та рекомендації у сфері культурної політики; результати власного аналізу механізмів публічного управління сферою культури в Україні.

4. Зміст роботи (перелік питань для розробки) Сутність і зміст державного управління у сфері культури. Механізми державного управління: поняття, структура та основні елементи. Нормативно-правове забезпечення державного управління сферою культури в Україні. Аналіз діяльності органів державної влади у сфері культури в Україні. Проблемні аспекти та сучасні виклики функціонування механізму державного управління у сфері культури. Напрями вдосконалення механізму державного управління сферою культури в Україні

5. Перелік графічного матеріалу\_ таблиці, діаграми, схеми, що ілюструють ключові аспекти дослідження

6. Дата видачі завдання 05.01.2026-15.01.2026

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи *	Строк виконання етапів роботи	Примітка
	Визначення теми кваліфікаційної роботи	31.12.25	
	Складання змісту роботи, оформлення та затвердження завдання	15.01.26	
	Опрацювання літературних джерел, нормативних документів	до 01.04.26	
	Збір та обробка статистичних і звітних даних	до 01.04.26	
	Проведення розрахунків та аналізу	до 01.04.26	
	Написання вступу	до 01.04.26	
	Написання розділу 1	до 15.04.26	
	Написання розділу 2	до 01.05.26	
	Підготовка висновків	до 20.05.26	
	Оформлення роботи	до 25.05.26	
	Подання на кафедру електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	до 31.05.26	
	Підготовка тексту доповіді і демонстраційного матеріалу	до 10.06.26	
	Подання на кафедру кваліфікаційної роботи	до 05.06.26	

Здобувач освіти

\_\_\_\_\_

( підпис )

\_\_\_\_\_ **Дерев'янюк М. О.** \_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

( підпис )

\_\_\_\_\_ **Критенко О. О.** \_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

\* Зазначено орієнтовний перелік етапів, який коригується керівником роботи

## АНОТАЦІЯ

*Дерев'янка М.О. Механізми державного управління у сфері культури в Україні.*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2026.

Метою даної кваліфікаційної роботи є комплексне дослідження механізму державного управління сферою культури в Україні, аналіз його основних елементів, проблем та напрямів удосконалення в контексті сучасних викликів та європейських інтеграційних процесів.

У роботі розкрито зміст поняття державного управління у сфері культури, охарактеризовано структуру та функціональні компоненти управлінського механізму, зокрема інституційний, організаційний, правовий, фінансовий та кадровий. Особливу увагу приділено аналізу діяльності центральних органів виконавчої влади, зокрема Міністерства культури та інформаційної політики України, а також ролі органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації. Оцінено нормативно-правове забезпечення управління культурною сферою у контексті відповідності положенням Угоди про асоціацію з ЄС.

У дослідженні використано статистичні та фінансові дані за 2021–2024 роки щодо видатків на культуру, структури фінансування та заробітної плати працівників галузі. Проведено аналітичний огляд сучасних проблем державного управління у цій сфері, зокрема дефіциту фінансування, недостатньої цифровізації, кадрової кризи та інституційної нестабільності. На основі вивчення європейського досвіду запропоновано стратегічні напрями модернізації механізму управління: цифрова трансформація, участь громадськості, формування довгострокових культурних політик, впровадження єдиних стандартів моніторингу ефективності та прозорості управління.

*Ключові слова: державне управління, культура, культурна політика, механізм управління, децентралізація, цифровізація, стратегія розвитку, Європейський Союз, фінансування культури, Україна.*

## SUMMARY

*Derevianko M.O. Mechanisms of Public Administration in the Cultural Sector of Ukraine.*

The purpose of this qualification work is a comprehensive study of the mechanism of state management of the cultural sphere in Ukraine, an analysis of its main elements, problems and areas for improvement in the context of modern challenges and European integration processes.

The work reveals the content of the concept of state management in the cultural sphere, characterizes the structure and functional components of the management mechanism, in particular institutional, organizational, legal, financial and personnel. Particular attention is paid to the analysis of the activities of central executive bodies, in particular the Ministry of Culture and Information Policy of Ukraine, as well as the role of local governments in decentralization. The regulatory and legal support for the management of the cultural sphere is assessed in the context of compliance with the provisions of the Association Agreement with the EU.

The study used statistical and financial data for 2021–2024 on cultural expenditures, the financing structure and salaries of industry employees. An analytical review of current problems of state management in this area is conducted, in particular the lack of funding, insufficient digitalization, personnel crisis and institutional instability. Based on the study of European experience, strategic directions for the modernization of the management mechanism are proposed: digital transformation, public participation, the formation of long-term cultural policies, the implementation of unified standards for monitoring the effectiveness and transparency of management.

*Keywords: public administration, culture, cultural policy, management mechanism, decentralization, digitalization, development strategy, European Union, financing of culture, Ukraine.*

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ КУЛЬТУРИ	10
1.1. Сутність і зміст державного управління у сфері культури	10
1.2. Механізми державного управління: поняття, структура та основні елементи	13
1.3. Нормативно-правове забезпечення державного управління сферою культури в Україні	24
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ КУЛЬТУРИ В УКРАЇНІ	35
2.1. Аналіз діяльності органів державної влади у сфері культури в Україні	35
2.2. Проблемні аспекти та сучасні виклики функціонування механізмів державного управління у сфері культури	51
2.3. Напрями вдосконалення механізмів державного управління сферою культури в Україні	59
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68

## ВСТУП

У сучасних умовах соціально-економічної трансформації українського суспільства особливого значення набуває сфера культури як визначальний чинник формування національної ідентичності, зміцнення суспільної єдності та духовного розвитку. Розбудова демократичної, правової, соціально орієнтованої держави неможлива без належного функціонування ефективної системи державного управління, що охоплює й культурну сферу як одну з ключових складових гуманітарної політики держави. Саме культура виступає стратегічним ресурсом, здатним забезпечити сталий розвиток суспільства в умовах глобалізації, цифровізації та викликів безпекового характеру.

Реформування системи державного управління в Україні, зумовлене як внутрішніми потребами, так і зовнішніми імперативами європейської інтеграції, висуває нові вимоги до організації, механізмів та інструментів державного впливу на розвиток культурної сфери. Європейський вектор розвитку передбачає не лише гармонізацію законодавства, а й запровадження нових моделей державного адміністрування, орієнтованих на ефективність, прозорість, залучення громадянського суспільства та дотримання принципів демократичного врядування.

Державне управління у сфері культури розглядається як системна діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування, спрямована на формування сприятливого інституційного, правового та фінансового середовища для реалізації культурної політики. Цей процес охоплює планування, організацію, координацію, контроль та оцінювання заходів, спрямованих на збереження культурної спадщини, підтримку мистецтва, розвиток культурної інфраструктури та забезпечення доступу до культурних благ для всіх верств населення.

Актуальність теми дослідження зумовлена низкою чинників. По-перше, існує нагальна потреба у вдосконаленні механізмів державного управління, які нині часто характеризуються фрагментарністю, недостатньою координацією та обмеженими ресурсами. По-друге, збереження й розвиток національної культури набуває особливої важливості в умовах російської агресії, коли культурний фронт стає одним із ключових у боротьбі за українську ідентичність. По-третє, цифрова трансформація, розвиток креативних індустрій та нові форми культурного споживання вимагають адаптації управлінських практик до нових реалій.

Варто також врахувати, що в Україні вже зроблено певні кроки у напрямі децентралізації управління культурною сферою, що створює як нові можливості, так і виклики для ефективної взаємодії між різними рівнями влади. У цьому контексті особливої уваги заслуговує вивчення досвіду органів державної влади – як центральних (зокрема Міністерства культури), так і місцевих – у реалізації культурної політики.

Мета дослідження полягає у комплексному аналізі теоретико-методологічних засад державного управління сферою культури в Україні, дослідженні сучасного стану її функціонування та окресленні перспектив удосконалення управлінських механізмів з урахуванням європейського досвіду, цифрових інновацій та участі громадськості.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання наступних завдань:

- розкрити сутність та зміст поняття державного управління у сфері культури;
- проаналізувати структуру та основні елементи механізмів державного управління;
- дослідити нормативно-правове забезпечення управління культурною сферою в Україні;
- здійснити оцінку діяльності органів державної влади у цій сфері;
- виявити проблемні аспекти та сучасні виклики;

– сформулювати напрями вдосконалення механізмів управління з урахуванням кращих практик ЄС та сучасних тенденцій.

Об'єктом дослідження є система державного управління у сфері культури України.

Предметом – теоретичні, нормативно-правові, організаційні та практичні аспекти функціонування механізмів державного управління культурною сферою.

Практичне значення результатів дослідження полягає в можливості їх застосування для вдосконалення державної культурної політики, формування ефективних управлінських стратегій, підвищення якості надання культурних послуг та розвитку людського капіталу в Україні.

Структура роботи зумовлена логікою дослідження і складається з двох розділів: перший – присвячено теоретико-методологічним засадам державного управління у сфері культури, другий – аналізу сучасного стану та шляхів його вдосконалення. Обсяг роботи становить 73 сторінки. Список використаних джерел включає 58 найменувань, у тексті наведено 9 таблиць.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ КУЛЬТУРИ

### 1.1 Сутність і зміст державного управління у сфері культури

У сучасних умовах глобальної нестабільності та соціокультурних викликів формування ефективної державної політики у сфері культури є одним із пріоритетів державного управління. Культура як складний багаторівневий феномен охоплює цінності, норми, символи, мову, творчість, традиції, що формують національну ідентичність, забезпечують суспільну згуртованість і злагоду. Саме тому культурна політика має бути не лише адміністративною функцією, а інструментом розвитку та збереження цілісності суспільства.

Згідно з Копієвською, «державна політика в сфері культури є одним із ключових інструментів національного державотворення, що включає як формальні (правові, адміністративні), так і неформальні (ціннісні, ідеологічні) механізми впливу» [24, с. 18]. Вона підкреслює, що вплив на культурне життя держави простежується ще з античних часів, а в історії України цей процес набував особливої ваги в контексті збереження мови, мистецтва, духовних традицій та спадщини в умовах колоніального тиску.

На думку Гололобова та Мірзояна, «система управління культурою в Україні потребує чіткої концептуалізації, яка враховує сучасні потреби суспільства, виклики глобалізації, війни, децентралізації» [12, с. 120]. Автори зазначають, що державна політика у сфері культури повинна забезпечувати структуровану підтримку закладів культури, сприяти розвитку культурної освіти, реалізовувати програми збереження нематеріальної культурної спадщини, залучати громадян до культурних процесів.

Максименко та Павлюк пропонують розглядати культурну політику як ресурс національної безпеки: «Культура формує ментальні межі нації, зокрема в умовах гібридної війни. Слабкість культурної політики – це слабкість держави в гуманітарній сфері» [37, с. 33]. Вони наголошують на необхідності стратегічного планування, яке повинне поєднувати інвестиції в інфраструктуру культури, підтримку креативних індустрій і гуманітарну безпеку.

Науковиця Яшина у співавторстві з Висоцькою вказують, що «державна культурна політика України має зазнати структурних змін у контексті європейської інтеграції, зокрема в частині прозорості, фінансування, децентралізації культурних послуг» [70, с. 45]. Вони підкреслюють необхідність адаптації європейських моделей управління культурною сферою до українських реалій та викликів, які виникли після 2022 року.

Інтегративним підходом є запропонована Колісніченко концепція трирівневої моделі культурної політики (мега-, макро- і мікрорівень), яка відображає різні рівні впливу культури: від універсальних цінностей до особистісної ідентичності [23, с. 4]. На мегарівні – це інтернаціональні цінності людства, на макрорівні – культурна політика як складова національного розвитку, а на мікрорівні – персональні культурні практики індивіда. Усі рівні тісно взаємодіють і потребують узгодженого підходу з боку держави.

Кучин у своїх дослідженнях акцентує, що в 1990-х роках відбулося ігнорування культурної галузі на рівні політичних пріоритетів: «Уперше після здобуття незалежності культура була фактично відсунута на периферію державної уваги» [33, с. 176]. Цей період, за його словами, став причиною втрати інституційної спадкоємності, занепаду фінансування, слабкості кадрової політики в закладах культури. Лише після подій 2014 року питання культури знову почали актуалізуватися у державному дискурсі.

Сухорольська зосереджує увагу на культурній дипломатії як сучасному інструменті просування державних інтересів за кордоном: «Культурна дипломатія сприяє формуванню позитивного іміджу держави, залученню міжнародної підтримки та поширенню українських наративів у світі» [51, с.

44]. У контексті війни з Росією, зазначає вона, культурна дипломатія набуває особливої ваги як складова інформаційного та ідеологічного фронту.

Для глибшого розуміння сутності державного управління у сфері культури доцільно звернутися до наукових підходів, у яких культура розглядається не лише як сукупність духовних і матеріальних цінностей, а як стратегічний ресурс держави. Державне управління в культурній сфері формується на перетині державної політики, суспільних інтересів та національної ідентичності, що зумовлює різноманітність трактувань цього поняття в сучасній науці.

Узагальнення наукових підходів до визначення сутності та змісту державного управління у сфері культури наведено в таблиці 1.1.

*Таблиця 1.1*

Сутність державного управління у сфері культури в трактуванні українських науковців

№	Автор	Теоретичне трактування
1	Баковецька О. О.	Державне управління культурою трактується як цілеспрямована діяльність держави, спрямована на збереження національної ідентичності та інтеграцію української культури до європейського простору [1, с. 1–4].
2	Борисенко Д. В.	Автор визначає сферу культури як об'єкт державного управління, що потребує системного регулювання через інституційні та правові механізми [3, с. 106–112].
3	Гололобов С. М.	Державне управління у сфері культури розглядається як процес формування та реалізації культурної політики, що поєднує державні та суспільні інтереси [9, с. 119–123].
4	Саракун Л. П.	Культура визначається як філософська категорія, яка вимагає державного регулювання для забезпечення соціальної стабільності та розвитку [43, с. 119–121].
5	Каріх І.	Культурна політика розглядається як складова національної безпеки, а державне управління – як інструмент її реалізації [16, с. 136–138].
6	Сопілко І. М., Череватюк В. Б.	Автори наголошують, що в умовах гібридної війни державне управління культурою виконує захисну та ідентифікаційну функції [49, с. 236–239].
7	Сухорольська І. Ю.	Державне управління культурою реалізується через культурну дипломатію, яка формує позитивний міжнародний імідж держави [51, с. 44–45].
8	Валевський О.	Культура розглядається як основа модернізації суспільства, а державне управління – як інструмент стратегічного розвитку [6, с. 42–45].

*Джерело:* складено автором на основі [1, 3, 6, 9, 16, 43, 49, 51].

Загалом, сучасна українська наукова думка сходиться в тому, що державна політика у сфері культури має бути багатовекторною, адаптивною та інноваційною. Вона повинна не лише зберігати культурну спадщину, але й активно інтегруватися в сучасні соціальні, політичні й економічні процеси. Саме культура здатна слугувати мостом між поколіннями, регіонами, соціальними групами, сприяти формуванню модерної української ідентичності.

Таким чином, оновлена культурна політика має ґрунтуватися на демократичних засадах, участі громадян, прозорому фінансуванні, підтримці культурного розмаїття, що відповідає європейським стандартам. Водночас вона повинна мати національний вектор, який гарантує захист культурних прав громадян, розвиток української мови, культури та духовності як стрижневих елементів національної безпеки та самореалізації суспільства.

Проведений аналіз свідчить, що більшість науковців розглядають державне управління у сфері культури як багатовимірне явище, яке поєднує правові, інституційні та ціннісні аспекти. Водночас спільним є підхід до культури як стратегічного ресурсу держави, що потребує системного та довгострокового управління.

## **1.2 Механізм державного управління: поняття, структура та основні елементи**

Державне управління культурою в Україні формує складний механізм, що визначається не лише нормативною базою й інституційними структурами, але й глибинними соціокультурними процесами, що відбуваються в суспільстві. Конкретний зміст культурної політики, як влучно зазначалося в класичних дослідженнях, визначається взаємодією діяльності та її умов, суб'єктивного та об'єктивного, безпосередньою та опредмеченою діяльністю. Усвідомлення діалектики цієї взаємодії відкриває шлях до пізнання протиріч,

механізму їх вирішення та тенденцій розвитку культурної політики, бо культурна політика виникає як відповідь на складні культурні, соціально-економічні та політичні виклики [11, с. 163–164]. В цьому контексті культура – не політика і не економіка як такі, вона є багатозначною та багаторівневою; її зміст і структура пронизані ціннісними, ідентичнісними й комунікативними вимірами, що робить її невід’ємною складовою всіх напрямів діяльності держави – від економічної до зовнішньополітичної.

У наукових дебатах культурна політика часто трактується як динамічний процес, що відображає нерозривне єднання культурного та загальносоціального розвитку та пронизана зворотними зв’язками між різними суб’єктами й інституціями. Саме тому механізм державного управління у сфері культури має базуватися на розумінні культури як явища, яке не може бути редуковане лише до адміністративних процедур або ринкових відносин. Як підкреслюють українські дослідники, механізм функціонування культурної політики не існує у вакуумі – він тісно пов’язаний із історичним контекстом, соціальною структурою й економічними умовами конкретної країни.

Важливою складовою аналізу механізму державного управління є розгляд того, що саме приймається за модель державної політики у сфері культури. Під час розроблення такої моделі слід враховувати складність та нерівномірність соціокультурних процесів, їх відмінності та специфіку. Модель державної політики у сфері культури, орієнтована на визначення майбутніх довготривалих тенденцій, дає змогу не лише прогнозувати, а й контролювати потенційно негативні наслідки культурних проявів, що можуть виникати внаслідок швидких соціальних змін. Відповідно до організації означеної політики існують різні підходи до розробки моделей, і основною умовою вибору тієї чи іншої моделі є розуміння сутності культури, її ролі, призначення і функцій у суспільстві на відповідному етапі розвитку, бо історичні обставини, економічні ресурси та культурний контекст суттєво змінюють не лише зміст політики, а й її механізми реалізації [11, с. 163].

Цю ідею підтримує й Гололобов С. М., який вказує, що сучасне державне управління культурою повинно бути спроектоване таким чином, щоб враховувати не лише традиційні адміністративні функції, а й культурно-ціннісні виміри: підтримку національної ідентичності, сприяння креативності, інтеграцію регіональних культурних ініціатив у загальнонаціональний контекст [12, с. 119]. Це, у свою чергу, вимагає побудови відповідних моделей, що забезпечують механізми узгодження політичних цілей і культурних потреб суспільства.

Серед запропонованих у світовій літературі моделей державної політики у сфері культури сербський науковець М. Драгичевич-Шешич виокремлює кілька типів політик: ліберальну, де держава утримується від прямого втручання, акцентуючи увагу на ринку культурних цінностей; частково державну, коли держава делегує свої функції автономним органам, зокрема радам чи агентствам з питань культури; бюрократично-просвітницьку, що характеризується централізованим контролем і плануванням культурної діяльності; державну престижно-просвітницьку, де культура є важливим маркером національного престижу, але держава не бере на себе відповідальність за створення культурного продукту; і національно-емансипаційну, зосереджену на збереженні традиційної культурної спадщини, яка, однак, може призводити до ігнорування культур різних груп населення [7; 11, с. 163]. Ці моделі слугують не лише теоретичною основою для розуміння культурної політики, але й стають орієнтирами для вибору відповідних механізмів її реалізації у конкретних соціально-історичних умовах.

Французький дослідник А. Моль пропонує інший підхід до класифікації, виділяючи популістичну модель, орієнтовану на задоволення культурних потреб широких мас; патерналістичну, де політика у сфері культури формується на основі певної шкали цінностей, прийнятої владою чи потужними соціальними групами; культуралістичну, що розглядає культуру як провідну цінність у суспільстві, де людина асоціюється з участю у

колективних культурних поступках; та соціодинамічну, яка базується на аналізі циклічних змін у культурі й передбачає принципи впливу на ці процеси у напрямі, що або пришвидшує, або сповільнює культурну трансформацію [13; 11, с. 165]. Такий поділ допомагає зрозуміти, що механізм державного управління не може бути універсальним – він має бути адаптований до конкретних історичних і соціальних умов, які існують у тій чи іншій країні.

Українські науковці у своїх працях підтверджують, що сучасна українська модель державної політики у сфері культури поєднує елементи демократичного управління з рисами командно-адміністративної системи, що колись домінували в пострадянському просторі. Як зауважує Кучин С. П., перехід від «управління культурою» до «підтримки культури» має стати ознакою нового підходу в Україні, де держава створює максимальні умови для свободи діяльності культурно-мистецьких інституцій усіх форм власності, але при цьому зберігає здатність підтримувати ключові культурні ініціативи та проєкти [33, с. 177].

У той же час Малімон В. І. наголошує, що механізм державного управління повинен бути адаптивним і забезпечувати розвиток культурної сфери не лише в умовах миру, але й у надзвичайних ситуаціях, зокрема під час воєнного конфлікту. Він звертає увагу на те, що культура стає важливим чинником не лише ідентичності, а й стабільності суспільства, її ресурси мають бути мобілізовані для підтримки морального духу, інформаційної стійкості та гуманітарного фронту [39, с. 160].

Одночасно з цим Груздова К. Є. підкреслює роль фінансового механізму в ефективному державному управлінні культурою, оскільки механізми фінансової підтримки (державне і місцеве бюджетування, гранти, позабюджетні джерела) визначають рівень розвитку культурної інфраструктури, можливості для творчості та доступності культурних послуг для широких верств населення [13, с. 106]. За її спостереженням, недостатнє фінансування призводить до деградації культурних інституцій, втрати

кадрового потенціалу і зниження якості культурних продуктів, що негативно впливає на реалізацію державної культурної політики в цілому.

Сучасна українська науковиця Яшина О. М. у співавторстві з Висоцькою О. Є. зазначають, що інституційний механізм державного управління має передбачати не лише державні структури, а й активну участь недержавних акторів – громадських організацій, культурних фондів, приватних інвесторів, креативних кластерів – оскільки саме множинність суб'єктів сприяє гнучкості та інноваційності в реалізації культурної політики [70, с. 41–45]. Вони підкреслюють, що інституційна мережа в Україні повинна бути розширена, а роль громадянського суспільства посилена, щоб забезпечити сталий розвиток культурної сфери.

З огляду на сучасний стан, жодна з описаних моделей державної політики не реалізується в Україні у «чистому» вигляді, що підтверджується багатьма дослідниками, включаючи Сухорольську І. Ю., які наголошують на необхідності побудови нової моделі з урахуванням специфіки українського соціокультурного простору, економічних можливостей, багатоетнічного складу населення, менталітету українців, їхніх політичних і культурних традицій, а також євроінтеграційних прагнень та глобалізаційних процесів [51, с. 44–46]. Саме така адаптована модель дозволить сформувати механізми державного управління, що забезпечать не лише ефективну реалізацію культурної політики, а й розвиток суспільства як цілісної системи.

Таким чином, механізм державного управління у сфері культури є не просто набором організаційних або фінансових інструментів, а багатовимірною системою соціальних відносин, що включає організаційні, правові, фінансові та інституційні компоненти. Він має забезпечувати не лише реалізацію наявних культурних стратегій, а й їхню трансформацію відповідно до зміни соціальних умов, культурних запитів і національних пріоритетів. У цьому сенсі розбудова ефективного механізму державного управління є ключовою передумовою для сталого розвитку культури в Україні, що здатна поєднувати історичну самобутність з вимогами сучасності.

Механізм державного управління у сфері культури являє собою сукупність інструментів, методів та інституцій, за допомогою яких держава впливає на розвиток культурної сфери. До його структури входять організаційний, фінансовий, правовий та інституційний компоненти, кожен з яких виконує окрему функцію в системі управління.

Узагальнення наукових підходів до розуміння механізму державного управління у сфері культури подано в таблиці 1.2.

*Таблиця 1.2*

Наукові підходи до механізму державного управління сферою культури

№	Автор	Теоретичне обґрунтування
1	Груздова К. Є.	Основним елементом механізму управління визначає фінансове забезпечення, зокрема бюджетні інструменти підтримки культури [13, с. 106–108].
2	Максимовська Н.	Менеджмент культури розглядається як організаційний механізм реалізації державної культурної політики [30, с. 163–166].
3	Мельник І. В.	Автор аналізує зарубіжний досвід формування управлінських механізмів та можливість його адаптації в Україні [34, с. 45–48].
4	Малімон В. І.	Умови війни змінюють пріоритети механізму управління, підсилюючи роль інституційної стійкості [31, с. 160–162].
5	Маліцький Б.	Наукоцентрична політика розглядається як ефективний інструмент модернізації державного управління [32, с. 18–22].
6	Дубовик Н., Шило О.	Культурна дипломатія визначається як окремий інституційний механізм міжнародного впливу [14, с. 72–74].
7	Гриценко О. А.	Декомунізація трактується як нормативно-ціннісний механізм трансформації культурного простору [12, с. 45–50].
8	Купрійчук В.	Охорона культурної спадщини виступає складовою правового механізму управління [24, с. 36–39].

*Джерело:* складено автором на основі [12, с. 45; 13, с. 106; 14, с. 72; 24, с. 36; 30, с. 163; 31, с. 162; 32, с. 22; 34, с. 45].

Отже, механізми державного управління сферою культури є складною багатокомпонентною системою, ефективність якої залежить від узгодженості всіх його елементів та здатності адаптуватися до суспільних викликів.

Механізми державного управління у сфері культури в сучасних умовах постає не просто як сукупність формальних керівних дій держави, а як складний інтегрований комплекс соціальних, інституційних, правових і фінансових елементів, що втілюють цілі державної політики та забезпечують реалізацію суспільних потреб у сфері культурного розвитку. Культура як

феномен містить у собі багатозначні смисли, які виходять за межі окремих сфер діяльності – політичної, економічної чи соціальної, – і саме тому механізми державного управління у цій сфері передбачає синтез ціннісних, організаційних та процедурних підходів. Ця складність підтверджується думками українських дослідників, які вказують на те, що культурна політика має розглядатися як динамічний процес взаємодії інституцій, суб'єктів і умов, що впливають на якість життя суспільства та формують його ідентичність [1, с. 1–4; 12, с. 128].

Поняття механізмів державного управління у сфері культури, як показують наукові підходи, включає систему взаємопов'язаних елементів, які забезпечують реалізацію політичних рішень, узгодження цілей і пріоритетів, організацію ресурсів та контроль за впровадженням культурних програм і ініціатив. З одного боку, це поняття охоплює організаційні та адміністративні структури, що впроваджують політику, з іншого – правові норми, що регламентують взаємодію суб'єктів, і фінансові механізми, які забезпечують матеріальну основу для діяльності культурних інституцій. Часто механізм розглядається як «міст» між деклараціями політичних цілей і практичними діями реалізації на рівні суспільства й окремих культурних акторів [25, с. 36–39; 70, с. 41–45].

Ключова суть механізму полягає у здатності поєднувати нормативну визначеність із оперативною гнучкістю, що дає можливість не лише реагувати на поточні виклики, а й формувати передумови для стратегічних змін. Українські науковці підкреслюють, що саме змістовна взаємодія суб'єктів управління, норм та ресурсів є тим середовищем, у якому виявляється ефективність державної політики у сфері культури. У цьому сенсі, механізми державного управління є не лише інструментом реалізації політичної волі, а й категорією, що забезпечує інтегрованість культурної сфери у загальносуспільні процеси [33, с. 177].

Культура, як зауважують дослідники, має свою специфіку, що впливає на механізми її управління. Вона не може бути редукована до лише

економічних показників чи адміністративних процедур, оскільки об'єднує ідентичність, історичну пам'ять, цінності, способи соціальної комунікації та творчого самовираження. Саме тому механізми управління повинен враховувати ці якісні аспекти та створювати умови для того, щоб культурна діяльність була не лише доступною, але й результативною в контексті суспільного розвитку [23, с. 4].

Організаційний механізми державного управління у сфері культури визначає, як саме організовується вертикаль і горизонталь влади щодо реалізації культури як державного блага. Він охоплює розподіл повноважень між центральними органами виконавчої влади, місцевими адміністраціями, громадськими організаціями та культурними інституціями, які беруть участь у процесі ухвалення рішень. Процеси децентралізації значно вплинули на організаційний механізм в Україні, оскільки вони передбачили передачу значної частини повноважень щодо управління культурою на місцевий рівень. Такі зміни вплинули на розподіл ресурсів, надання культурних послуг громадянам, зокрема в регіонах, де місцеві громади виступають ключовими акторами у формуванні культурних програм [70, с.45].

Організаційний механізм включає не лише формальний поділ функцій, але й процедури координації між різними ланками управління. Наприклад, Міністерство культури України як центральний орган не тільки визначає загальні напрямки політики, а й координує діяльність підпорядкованих закладів культури, взаємодіє з місцевими органами влади та громадськими структурами, забезпечує нормативно-правове супроводження та методичну підтримку. Важливою частиною організаційного механізму є також система моніторингу й оцінювання результатів діяльності, що дозволяє коригувати політичні рішення на основі аналізу даних та зворотного зв'язку від громадян і культурних інституцій [12, с. 128].

Правовий механізм державного управління у сфері культури ґрунтується на нормативно-правовій базі, яка встановлює правила, межі дозволеного та обов'язки суб'єктів управління. У національному

законодавстві ключову роль відіграють такі акти, як Закон України «Про культуру», який визначає правові засади формування та реалізації культурної політики, правовий статус суб'єктів культурної діяльності, заходи щодо охорони культурної спадщини та механізми захисту культурних прав громадян. Правові норми утворюють основу для функціонування культурного сектору, визначають систему відносин між державою, громадськими інституціями, творчими спільнотами та окремими митцями.

Законодавче регулювання також має забезпечувати баланс між необхідністю державного контролю та забезпеченням автономії культурних інституцій. Це означає, що правовий механізм повинен захищати культурні права громадян, але не перетворювати інституції на об'єкти надмірного адміністративного регулювання. У цьому контексті важлива роль міжнародних стандартів і практик, зокрема тих, що походять із Європейського Союзу та Ради Європи, які рекомендують норми щодо захисту культурних прав, участі громадян у культурному житті та підтримки різноманітності [23, с. 4].

У межах правового механізму слід також розглядати підзаконні нормативно-правові акти – постанови Кабінету Міністрів, рішення місцевих рад, нормативні документи міністерств тощо. Ці акти деталізують реалізацію загальних політичних цілей, прописують порядок використання бюджетних коштів, процедури конкурсних відборів культурних проєктів, вимоги до звітності та прозорості. Наприклад, нормативні положення щодо виділення грантів на підтримку культури чи механізми конкурсного фінансування культурних програм визначаються саме в таких документах.

Фінансовий механізм державного управління у сфері культури включає формування, розподіл та використання фінансових ресурсів, які спрямовані на реалізацію культурної політики. Він охоплює державне бюджетне фінансування, місцеві бюджети, позабюджетні джерела, грантові програми, приватні інвестиції та меценатські внески. У структурі фінансового механізму

важливе місце займають механізми розподілу бюджетних коштів, критерії оцінювання проєктів та прозорість фінансових процедур.

Дослідження Груздової К. Є. показують, що збалансоване фінансування культури є ключовою умовою для сталого розвитку культурної сфери. Недостатнє фінансування призводить до зниження якості культурних послуг, втрати професійних кадрів, занепаду інфраструктури та обмеження доступу громадян до культурних благ [13, с. 106–108]. Фінансовий механізм має не лише забезпечувати ресурсне підґрунтя для культурних програм, але й стимулювати розвиток креативних індустрій, інноваційних проєктів та громадських ініціатив. Для цього застосовуються різні фінансові інструменти: державне співфінансування, податкові пільги для культурних організацій, грантові конкурси, програми підтримки культурних підприємств, партнерські проєкти з бізнесом.

Особливо важливою є роль місцевих бюджетів у забезпеченні фінансового механізму, оскільки саме на місцевому рівні реалізуються численні культурні програми, що безпосередньо впливають на якість життя громади. У зв'язку з цим механізм фінансування потребує не лише розподілу коштів, але й ефективних механізмів контролю за їх використанням, прозорості звітності та залучення громадськості до обговорення бюджетних пріоритетів.

Інституційний механізм державного управління у сфері культури включає систему органів, установ та організацій, що здійснюють управлінську діяльність у культурній сфері. Це Міністерство культури та інформаційної політики, місцеві департаменти культури, професійні асоціації, громадські об'єднання, культурні фонди, мистецькі спілки, незалежні інституції, освітні та наукові установи, а також міжнародні партнери. Інституційний механізм визначає, хто бере участь у реалізації культурної політики, як відбувається взаємодія між цими інституціями та які повноваження вони мають.

Яшина О. М. та Висоцька О. Є. підкреслюють, що інституційна мережа повинна бути гнучкою та здатною адаптуватися до соціальних змін. Вони

наголошують на необхідності розвитку громадянського суспільства як рівноправного учасника культурних процесів, що сприяє зміцненню міжсекторної співпраці [70, с. 45]. Це означає, що інституційний механізм має включати не лише державні структури, а й недержавні організації, що відіграють важливу роль у формуванні культурного простору.

Інституційний механізм також включає систему освіти та підготовки кадрів для культурного сектору, що є важливою складовою сталого розвитку. Підготовка фахівців з менеджменту культури, культурної дипломатії, культурної аналітики та комунікації забезпечує наявність компетентних суб'єктів, здатних реалізувати складні управлінські завдання в культурній сфері. За таких умов інституційний механізм стає не лише адміністратором політичних рішень, а й генератором інноваційних ідей, що сприяють розвитку культури як системи.

Сучасний механізм має також включати механізми взаємодії та зворотного зв'язку, що передбачають активну участь громадянського суспільства, професійних об'єднань та культурних спільнот у процесі формування та реалізації культурної політики. Це дозволяє не лише формувати політику «знизу», але й забезпечувати адаптацію наявних заходів до реальних потреб громадян та культурних акторів.

У підсумку, механізм державного управління у сфері культури постає як цілісна система, що об'єднує організаційні, правові, фінансові та інституційні елементи, взаємодія яких забезпечує ефективну реалізацію державної культурної політики. Такий механізм має бути гнучким, адаптивним, відкритим до участі громадянського суспільства та здатним поєднувати національні традиції з кращими світовими практиками. Лише за таких умов державна політика у сфері культури може стати дієвим інструментом соціального розвитку, збереження культурної самобутності та інтеграції суспільства в глобальний культурний контекст.

### 1.3 Нормативно-правове забезпечення державного управління сферою культури в Україні

Нормативно-правове забезпечення державного управління у сфері культури є фундаментальною складовою ефективною державною культурною політики, оскільки саме правові норми закріплюють повноваження суб'єктів, гарантують реалізацію культурних прав громадян, створюють правові механізми для фінансування, організації та адаптації культурної діяльності до соціальних і цивілізаційних викликів. У ситуації, коли культура виступає не лише як феномен творчості чи мистецького продукування, а як один із базових елементів ідентичності, безпеки та державності, нормативно-правове поле має бути таким, що забезпечує баланс державного регулювання і культурної автономії, стимулює суспільну участь, а не обмежує її тільки адміністративними процедурами.

Початковою правовою точкою відліку для сфери культури в Україні є Конституція України, яка закріплює свободу творчості, право на участь у культурному житті та захист культурної спадщини як невід'ємні права людини. Конституційні положення створюють загальний правовий каркас, у якому всі інші нормативно-правові акти мають бути гармонізовані для забезпечення реалізації цих прав у практичній площині.

На певному державному рівні ключовим нормативним актом, що визначає правові засади функціонування сфери культури, є Закон України «Про культуру». Цей закон встановлює основні принципи державної культурної політики, зокрема: підтримку культурної самобутності, доступність культурних благ, збереження культурної спадщини, свободу творчості, гарантії прав творчих працівників та учасників культурних процесів [39, ст. 1–5]. Через цей документ забезпечується стратегічне правове визначення ролі держави у сфері культури, а також встановлюються базові правила взаємодії між державними органами й інституціями, громадським сектором і суб'єктами культурної діяльності.

Правова регламентація забезпечує не лише загальні принципи, але й конкретні механізми реалізації культурної політики. Наприклад, у Законі України «Про культуру» чітко визначено механізми державної підтримки культури, включаючи систему грантів, заходи з охорони культурної спадщини, порядок створення і діяльності публічних інституцій культури. Правовий статус музеїв, театрів, бібліотек, архівів та інших культурних установ також встановлюється через цей закон, що створює єдині правила гри на національному рівні.

Окрім того, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» регламентує повноваження органів місцевої влади щодо управління культурою на відповідному рівні. Цей нормативно-правовий акт визначає, що місцеві громади мають право розробляти й реалізовувати місцеві програми розвитку культури, створювати відповідні комунальні установи, забезпечувати діяльність закладів культури, фінансування і контроль за їх ефективністю [40, ст. 32–34]. Така норма закладає правову основу для розбудови локальної культурної політики та делегування повноважень нижчим рівням влади, що є одним із проявів сучасних принципів державного управління — субсидіарності та децентралізації.

Стратегічним документом, що визначає довгострокові напрямки розвитку культури, є Розпорядження Кабінету Міністрів України № 119-р «Про схвалення Довгострокової стратегії розвитку української культури — стратегії реформ». Воно формулює комплекс стратегічних цілей, включаючи модернізацію культурної інфраструктури, підтримку креативних індустрій, цифрову трансформацію культурних сервісів та інтеграцію української культури у міжнародний контекст. Правове закріплення таких стратегій є критично важливим для того, щоб діяльність органів влади була спрямована не на фрагментарне реагування на виклики, а на системну реалізацію визначених пріоритетів [41, п. 2–4].

Наукові підходи щодо нормативно-правового забезпечення державного управління культурою також висвітлюють потребу комплексного урахування

законодавчих норм у контексті європейських стандартів. Колісніченко Н. М. у своїх працях наголошує, що нормативно-правова база культурної політики має бути узгоджена з міжнародними зобов'язаннями України та імплементувати принципи Європейської рамкової конвенції про захист національних меншин, Конвенції ЮНЕСКО про охорону нематеріальної культурної спадщини та інші міжнародні документи, що ухвалюють стандарти доступу до культури, захисту мовних прав і культурного розмаїття [23, с.3–6]. Цей підхід підкреслює важливість не лише внутрішнього правового забезпечення, а й його відповідності міжнародним зобов'язанням та світовим стандартам.

Критичною складовою нормативно-правового забезпечення є також бюджетне і податкове законодавство, яке створює умови для ефективного фінансування культури. Аналіз законодавчих норм у цій сфері показує, що досягнення сталості культурної політики неможливе без відповідних змін у Бюджетному кодексі та податковому законодавстві. Так, питання щодо надання податкових пільг для неприбуткових культурних організацій, податкового стимулювання меценатства, грантових програм та інших механізмів фінансової підтримки потребують правового врегулювання для того, щоб культурна сфера не залежала виключно від рішень бюджетних процесів у вузькому розумінні.

Груздова К. Є. у своїх наукових публікаціях підкреслює, що ефективність державного управління культурою значною мірою залежить від побудови прозорого правового механізму фінансування, який би враховував як державні, так і приватні джерела, а також дозволяв би адаптувати фінансові ресурси до змінних суспільних потреб [13, с. 108]. Такий підхід передбачає створення нормативних умов для розвитку партнерства між державою, бізнесом і громадським сектором, що має бути закріплено у відповідних законах і підзаконних актах.

Окремий напрям нормативно-правового забезпечення – це норми, що регламентують охорону об'єктів культурної спадщини. Законодавство про об'єкти культурної спадщини (як загальнодержавної, так і місцевої

значимості) встановлює правовий режим їх охорони, правила реставрації, відповідальність за порушення та механізми державного контролю. Це важливо не лише з точки зору збереження матеріальних та нематеріальних цінностей, а й для підтримки культурного середовища як частини суспільної ідентичності. Дотримання і виконання цих норм дозволяє запобігати втраті унікальних пам'яток, сприяє розвитку культурного туризму та створенню сприятливого середовища для творчості.

Правове поле також розширюється за рахунок підзаконних актів, що детально впорядковують реалізацію окремих положень законів. Це накази та положення міністерств, постанови Кабінету Міністрів щодо порядків надання грантів, умов конкурсного відбору культурних проєктів, кваліфікаційних вимог до працівників культури тощо. Такі документи створюють процедури, без яких було б неможливо реалізувати нормативні вимоги на практиці.

Нормативно-правове забезпечення державного управління у сфері культури також охоплює норми про захист культурних прав громадян. Це стосується доступу до культурних благ, права на участь у культурному житті, свободи творчості, свободи мирних зібрань у культурному контексті. Захист цих прав повинен бути гарантований у правовому полі не лише декларативно, а й на рівні конкретних процедур — через механізми оскарження порушень, доступ до правосуддя та інших адміністративних процедур.

Яшина О. М. та Висоцька О. Є. в своїх працях підкреслюють, що нормативно-правове поле має адаптуватися до сучасних викликів, включаючи цифрову трансформацію культурної сфери, що потребує окремих правових норм щодо авторського права, цифрового контенту, онлайн-доступу до культурних ресурсів, а також забезпечення прав користувачів цифрової культури [70, с. 41–45]. У цьому сенсі правове забезпечення має не лише встановлювати межі прав і обов'язків, а й створювати стимули для розвитку інноваційних форм культурної діяльності.

Також нормативно-правове забезпечення повинно враховувати принципи інституційної автономії культурних організацій. Це означає, що

закони повинні закріплювати можливість для установ культури мати власні статuti, автономні системи управління та фінансові механізми, що дозволяють їм бути сталими і гнучкими в умовах змін. Аналітичні матеріали з цього питання підкреслюють, що автономія й фінансова спроможність є передумовами для творчої свободи й ефективної реалізації місії культурних організацій.

Нормативно-правове забезпечення державного управління у сфері культури не може ігнорувати питання відповідальності за порушення законодавства. У правовому полі встановлюються санкції за незаконне руйнування пам'яток, порушення прав художників та митців, невиконання умов державних контрактів у сфері культури. Це створює систему стримувань і протипаг, що дозволяє гарантувати дотримання правових норм у практиці.

Усі ці компоненти – конституційні положення, закони, підзаконні акти, стандарти міжнародного права, бюджетні й податкові норми, механізми контролю та відповідальності – утворюють цілісний нормативно-правовий механізм, що забезпечує державних управління у сфері культури. Його ефективність залежить не лише від існування правових норм, а й від їхнього практичного застосування, узгодження між собою та здатності враховувати соціальні реалії, що змінюються, – від демократичних стандартів до викликів цифрової трансформації, від глобалізації до викликів безпеки. Саме тому нормативно-правове забезпечення державного управління є не просто технічним елементом державної політики, а ключовою умовою для розвитку культури як важливої складової суспільного життя та ідентичності нації.

Нормативно-правове забезпечення є фундаментом державного управління у сфері культури, оскільки саме правові норми визначають повноваження органів влади, механізми фінансування та відповідальність суб'єктів культурної діяльності. В умовах децентралізації та воєнного стану роль законодавчого регулювання суттєво зростає.

Систематизацію основних нормативно-правових та наукових підходів подано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Нормативно-правові та наукові погляди на поняття державного управління сферою культури

№	Автор / документ	Правове трактування
1	Закон України «Про культуру»	Визначає правові основи функціонування сфери культури та державної культурної політики [39, ст. 1–5].
2	Закон України «Про місцеве самоврядування»	Регламентує повноваження органів місцевої влади у сфері культурного розвитку [40, ст. 32–34].
3	Розпорядження КМУ № 119-р	Закріплює стратегічні напрями реформування культурної політики [41, п. 2–4].
4	Колісниченко Н. М.	Аналізує відповідність українського законодавства європейським стандартам [19, с. 98–101].
5	Купрійчук В. М.	Підкреслює роль децентралізації у зміні нормативного регулювання культури [25, с. 3–6].
6	Назаренко Ю.	Вказує на проблеми правового забезпечення культурної реформи [35].
7	Пасічник Н. С.	Досліджує нормативні аспекти деколонізаційної політики пам'яті [38, с. 8–11].
8	Валевський О. А.	Аналізує функціонування культури в умовах правової нестабільності [7, с. 30–34].

*Джерело:* складено автором на основі [7, 19, 25, 38, 39, 40, 41].

Таким чином, нормативно-правове забезпечення державного управління у сфері культури формує основу для реалізації державної культурної політики, забезпечуючи її стабільність, послідовність та відповідність сучасним викликам.

Розгляд державної культурної політики як процесу дозволяє виділити його основні етапи – від ідентифікації проблеми до оцінки наслідків реалізації політичних рішень. Такий поділ на етапи не лише теоретично виправданий, а й має практичне значення, оскільки дозволяє розподілити відповідальність між різними інститутами влади і визначити процедури ухвалення рішень та механізми їх реалізації.

Першим кроком у процесі формування цільової політики є виявлення та формулювання проблеми, що потребує державного втручання. Цей етап передбачає аналіз поточного стану культурної сфери, виявлення соціальних запитів, аудиту наявних інституційних можливостей і ресурсів. Державні

аналітичні служби, дослідницькі центри, експертні групи та громадські організації можуть брати участь у визначенні проблем, щоб забезпечити об'єктивний діагноз ситуації. Оскільки культура пов'язана зі сферою цінностей і соціальних потреб, визначення суті проблеми потребує не лише кількісної, а й якісної оцінки соціокультурних процесів і тенденцій.

Далі формується «порядок денний», що означає встановлення пріоритетів серед виявлених проблем. На цьому етапі уповноважені органи влади повинні визначити, які з проблем становлять найбільшу загрозу або дисбаланс у культурній сфері та потребують першочергового втручання. Пріоритизація здійснюється з урахуванням соціальної ваги проблем, наявності ресурсів для їхнього вирішення, потенційного впливу на розвиток суспільства та можливостей адаптації до зовнішніх викликів, включно з кризовими ситуаціями, як-от війна чи соціальна нестабільність.

Наступним етапом є розробка варіантів можливих рішень. Тут фокус зміщується від формулювання проблеми до генерації альтернативних стратегій і підходів до її вирішення. Важливо створити кілька адекватних сценаріїв, які включатимуть опис цілей, джерел їхнього досягнення, необхідних ресурсів, часових рамок та очікуваних результатів. У цьому контексті корисною є система SMART-цілей (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound), що дозволяє формалізувати цілі таким чином, щоб вони були чітко вимірюваними й реалістичними.

Після формування кількох альтернативних стратегій здійснюється вибір політики – ухвалення рішення щодо того, який із запропонованих варіантів є найефективнішим, найреалістичнішим і найдоцільнішим для реалізації. Процес вибору потребує використання аналітичних критеріїв – соціальної значущості, економічної доцільності, потенційних ризиків, рівня підтримки з боку громадянського суспільства та експертних спільнот. Уповноважені органи влади повинні на основі таких критеріїв зіставити альтернативи та обрати оптимальний варіант, придатний для практичної реалізації.

Етап планування політики передбачає конкретизацію обраної стратегії. Це означає розроблення плану заходів, визначення відповідальних інституцій, розрахунок необхідних ресурсів, визначення часових меж та формування системи моніторингу й оцінювання. Планування на цьому етапі не обмежується декларативними намірами, а перетворюється на практичний робочий документ: розробляються проекти нормативно-правових актів, механізми взаємодії між центральними та місцевими органами влади, узгоджуються фінансові джерела та шляхи їхнього використання.

Фаза реалізації політики є операційною. Вона включає заходи, спрямовані на практичне впровадження раніше сформованих планів. Це може бути запуск культурних програм, фінансова підтримка культурних ініціатив, організація фестивалів, виставок, освітніх проєктів, заходи з охорони культурної спадщини, розробка публічних кампаній тощо. Саме на цьому етапі політичні рішення “перетворюються” на конкретні дії, що взаємодіють із соціокультурними практиками громадян. Під час реалізації взаємодія державних інституцій із громадськими організаціями, культурними осередками, творчими спільнотами та міжнародними партнерами є важливою умовою забезпечення ефективності політики.

Наступним кроком є оцінювання ефективності реалізації політики, що передбачає аналіз результатів і впливу ухвалених заходів на вирішення первинно визначеної проблеми. Це комплексна процедура, що охоплює моніторинг показників, порівняння фактичних результатів із очікуваними, оцінювання досягнення цілей і виявлення побічних ефектів. Оцінювання допомагає розпізнати, чи досягає політика своїх завдань, чи сприяє змінам на краще, чи вимагає коригувань.

Останнім етапом є перегляд та коригування політики. На підставі результатів оцінювання відповідні державні інституції можуть ухвалити рішення щодо продовження реалізації обраного курсу, адаптації окремих заходів або ж повної зміни підходу. Якщо політика виявилася ефективною й досягла поставлених цілей, її реалізація може бути продовжена або розширена.

Якщо ж результати виявилися незадовільними, на цьому етапі здійснюється перегляд стратегій, коригування механізмів або розроблення нових рішень, що краще відповідають змінам у культурному середовищі.

Отже, процес формування й реалізації культурної політики є циклічним і саморегульованим. Він потребує взаємодії різних державних органів, узгодження завдань і повноважень, логічного поєднання стратегічних планів і практичних дій. Роль законодавчої влади в Україні у цьому процесі належить передусім Верховній Раді України — вона визначає базові принципи, правила та засади, які організовують культурну політику на національному рівні. Саме цей орган формує й ухвалює закони, що регулюють сферу культури, формує бюджетні рамки, які впливають на можливості фінансування культурних ініціатив, і встановлює загальні параметри взаємодії між органами влади та суб'єктами культурних відносин.

У межах парламентської структури функціонує Комітет Верховної Ради України з питань гуманітарної та інформаційної політики, який аналізує й готує законодавчі ініціативи щодо культурної діяльності, захисту культурної спадщини, медіаринку, культурно-просвітницьких програм, мовної політики тощо. Підкомітети в межах цього Комітету охоплюють окремі напрями, такі як національна пам'ять, музична індустрія, кінематограф і реклама, що дозволяє детально опрацьовувати тематичні аспекти культурної політики.

Нормативно-правова база культурної політики складається з низки ключових законів, ухвалених Верховною Радою України, серед яких Закони «Про культуру», «Про охорону культурної спадщини», «Про музеї», «Про авторське право і суміжні права», «Про бібліотеки і бібліотечну справу» та інші. Ці закони визначають повноваження органів влади, права та обов'язки суб'єктів культурної діяльності, механізми захисту культурних прав громадян, порядок збереження культурних цінностей. Правове забезпечення культурної політики встановлює рамки, у яких здійснюються державні програми, бюджетні видатки, методи контролю за дотриманням стандартів і норм.

Виконавча влада, представлена Кабінетом Міністрів України та спеціальними центральними органами виконавчої влади, виступає безпосереднім механізмом реалізації культурної політики. Зокрема, Міністерство культури України (МКУ)

визначає напрями реалізації державної політики в сфері мистецтва, креативних індустрій, бібліотечної справи, охорони спадщини, мовної політики, безбар'єрності доступу до культурних послуг, а також у сфері відновлення культурного життя в умовах війни. МКУ опікується розробленням підзаконних актів, стандартів діяльності культурних установ, програм підтримки, грантових механізмів, моделей модернізації культурної інфраструктури.

До системи центральних виконавчих органів належать також Державний комітет телебачення і радіомовлення, Український інститут національної пам'яті, Державне агентство з питань мистецтва та мистецької освіти, Державне агентство України з питань кіно та інші структури, що визначають політичні рішення у своїх сферах та мають повноваження, які торкаються культурного середовища.

Роль Президента України в культурній політиці також є вагомою – через підписання указів, стратегічних ініціатив, створення консультативних органів при Офісі Президента, що забезпечують координацію та підтримку гуманітарної політики у широкому розумінні. До таких структур належить, зокрема, Конгрес місцевих та регіональних влад, який включає комісії з гуманітарної політики для узгодження рішень між центральними та місцевими органами влади в культурній сфері.

На регіональному рівні реалізацію культурної політики забезпечують відповідні департаменти обласних і районних рад, які враховують територіальні особливості. Вони формують місцеві стратегії, організують бюджетне фінансування культурних проєктів, підтримують діяльність закладів культури, адаптуючи загальнонаціональні рішення до регіональних потреб. Органи місцевого самоврядування, згідно із Законом «Про місцеве

самоврядування», створюють спеціальні відділи або підрозділи, що відповідають за розвиток культури в громадах, забезпечують технічну та матеріальну підтримку місцевих культурних ініціатив, управляють комунальними закладами культури та створюють сприятливі умови для розвитку творчих спільнот.

Державні та місцеві культурні установи – театри, музеї, бібліотеки, центри культурного розвитку – виступають як безпосередні виконавці політичних рішень, що формують культурний продукт і надають культурні послуги. Громадські організації, творчі асоціації, ініціативні групи теж відіграють важливу роль, беручи участь у партнерських проєктах, конкурсах, благодійних ініціативах та програмних заходах.

У підсумку, формування та реалізація державної культурної політики є циклічним, багаторівневим процесом, що передбачає аналіз культурної проблематики, розробку стратегічних рішень, їхню законодавчу фіксацію, планування та практичну реалізацію, оцінювання і коригування в умовах соціальних змін, включно з викликами воєнного часу. Цей процес забезпечується скоординованою діяльністю представників законодавчої, виконавчої та регіональної влади, що взаємодіють із громадянським суспільством, культурними інституціями та професійними спільнотами для досягнення сталого, інклюзивного та адаптивного культурного розвитку суспільства.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ КУЛЬТУРИ В УКРАЇНІ

#### **2.1 Аналіз діяльності органів державної влади у сфері культури в Україні**

Аналіз діяльності органів державної влади у сфері культури в Україні потребує врахування історичних, політичних та соціокультурних чинників, які визначали характер державної культурної політики у різні періоди. Тривалий час культурна сфера України функціонувала в умовах домінування радянської ідеологічної моделі, що передбачала жорсткий централізований контроль над культурним виробництвом, змістом культурного продукту та інституційною організацією культурного життя. Наслідки цього впливу простежувалися не лише у символічному просторі – топоніміці, пам'ятниках, культурних наративах, – але й у підходах до управління культурою як об'єктом державного регулювання [12, с. 118–121].

Починаючи з 2014 року, після Революції Гідності та початку збройної агресії Російської Федерації, відбулися суттєві трансформації у підходах до формування та реалізації державної політики у сфері культури. Саме в цей період культура почала усвідомлюватися не лише як сфера духовного розвитку, а й як важливий чинник національної безпеки, інформаційної стійкості та суспільної консолідації [45, с. 31–34]. Це зумовило активізацію ролі органів державної влади, передусім центральних органів виконавчої влади, у виробленні нових управлінських рішень у культурній сфері.

До 2019 року ключовим суб'єктом формування та реалізації державної культурної політики було Міністерство культури України. Проте діяльність цього органу неодноразово піддавалася критиці з боку наукової спільноти та представників культурного сектору через недостатню інституційну

спроможність, слабкий діалог із професійним середовищем та збереження елементів адміністративно-командного управління [26, с. 176–179]. Частою проблемою ставала відсутність системного бачення розвитку культури, що призводило до фрагментарності програм та низької ефективності їх реалізації.

Створення у 2019 році Міністерства культури та інформаційної політики України стало спробою відповісти на нові виклики, що постали перед державою в умовах гібридної війни та інформаційного протистояння. Розширення функціонального поля міністерства, яке охопило не лише культурну, а й інформаційну сферу, засвідчило розуміння тісного взаємозв'язку між культурною політикою та інформаційною безпекою [49, с. 236–239]. У діяльності МКУз'явилися нові інструменти взаємодії з громадськістю: відкриті консультації, конкурсні програми підтримки культурних проєктів, залучення експертного середовища до вироблення стратегічних рішень.

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації у 2022 році суттєво загостило виклики у сфері культури та одночасно прискорило процеси трансформації державного управління. В умовах воєнного стану діяльність органів державної влади у культурній сфері була переорієнтована на захист культурної спадщини, підтримку національної ідентичності та протидію інформаційно-культурній агресії [38, с. 9–11]. Державні рішення у сфері кінематографу, зокрема обмеження трансляції російського аудіовізуального продукту, стали прикладом цілеспрямованого втручання держави у культурний простір з міркувань безпеки [50].

Водночас суттєву роль у реалізації культурної політики почали відігравати недержавні актори — громадські організації, благодійні фонди, міжнародні інституції. Саме вони в умовах обмеженого державного фінансування забезпечували реалізацію значної частини культурних ініціатив, зокрема на регіональному та місцевому рівнях [35]. Це сприяло проникненню у вітчизняний культурний простір європейських управлінських практик,

орієнтованих на відкритість, інклюзивність та участь громадян у прийнятті рішень.

Особливого значення у цей період набула реформа децентралізації, яка вплинула на перерозподіл повноважень між центральними органами влади та органами місцевого самоврядування у сфері культури. Органи місцевого самоврядування отримали ширші можливості самостійно визначати пріоритети культурного розвитку своїх громад, управляти закладами культури та залучати додаткові фінансові ресурси [40]. Це сприяло наближенню культурних послуг до населення та розвитку локальних культурних ініціатив.

Водночас децентралізація висвітлила й низку проблем, пов'язаних з нерівністю фінансових можливостей громад, дефіцитом кваліфікованих управлінських кадрів у сфері культури та відсутністю сталої координації між різними рівнями державної влади [29, с. 141–143]. У багатьох громадах культурна інфраструктура виявилася вразливою до воєнних загроз, що актуалізувало потребу у державній підтримці та розробці спеціальних програм відновлення культурної сфери у повоєнний період.

Процеси декомунізації та дерусифікації, активізовані після 2014 року та суттєво посилені після 2022 року, також стали важливим напрямом діяльності органів державної влади у сфері культури. Перейменування топонімів, демонтаж символів радянського та імперського минулого, перегляд підходів до охорони культурної спадщини засвідчили прагнення держави до формування власного культурного нарративу та подолання колоніальних впливів [17, с. 66–69; 18, с. 145–150].

Таким чином, діяльність органів державної влади у сфері культури в Україні в умовах війни та децентралізації характеризується поєднанням централізованих рішень, спрямованих на захист національної ідентичності, та розширенням ролі місцевих громад і громадянського суспільства у реалізації культурної політики. Цей процес залишається суперечливим, однак він формує підґрунтя для створення більш гнучкої, адаптивної та стійкої системи державного управління культурною сферою.

Після створення Міністерства культури та інформаційної політики (МІНІСТЕРСТВО КУЛЬТУРИ УКРАЇНИ) у 2019 році цей центральний орган виконавчої влади отримав значно ширший мандат, що поєднав у собі функції управління культурою й інформаційною політикою. Такий формат виник не випадково: державні інституції усвідомили, що управління культурою в умовах сучасних викликів – від гібридної війни до цифрових трансформацій – неможливе без взаємодії з інформаційним полем як складовою національної безпеки [49, с. 236–239].

Одним із ключових завдань МКУ є розроблення державних стратегій і комплексних програм, спрямованих на розвиток національної культури, підтримку креативних індустрій, охорону культурної спадщини і забезпечення доступності культурних послуг для всіх груп населення. У 2019–2021 роках міністерство зосередило зусилля на модернізації системи культурної політики, включно з створенням правових підстав для фінансового стимулювання культурних ініціатив через грантові механізми, конкурсні програми та партнерські проєкти з громадськими й приватними структурами.

З початком повномасштабної війни ці завдання значно ускладнилися, а частина активностей була переорієнтована на вирішення нагальних гуманітарних задач, підтримку внутрішньо переміщених осіб та міжнародного іміджу України. МКУ стало координатором низки ініціатив, спрямованих на підтримку митців і культурних організацій, які опинилися у кризовому становищі через війну. Це включало як фінансову підтримку, так і логістичну допомогу культурним інституціям, які вимушено змінили місце діяльності або були пошкоджені внаслідок бойових дій.

Важливо наголосити на ролі цього міністерства у розвитку культурної дипломатії. У 2022–2024 роках МКУ активно співпрацювало з міжнародними партнерами для просування української культури за кордоном, організації виставок, мистецьких резиденцій, презентацій культурних продуктів на світових платформах, а також координації участі українських митців у міжнародних фестивалях і форумах. Така діяльність не лише зміцнює позиції

України у світі, але й сприяє формуванню позитивного іміджу держави в умовах культурно-інформаційної протидії, що стала однією з ключових сфер боротьби з російською агресією [45, с. 31–34].

Серед інших вагомих напрямів роботи МКУ– розвиток креативних індустрій, які включають дизайн, моди, цифрових медіа, музичного та театрального бізнесу. Держава, через міністерство, намагається створити сприятливі умови для розвитку цих секторів, оскільки вони відіграють важливу роль у формуванні сучасного культурного продукту, сприяють зайнятості творчих професійних груп та підсилюють економічну складову культурної політики [26, с. 176–179].

Окремою сферою відповідальності МКУє охорона культурної спадщини. Підтримка та збереження пам'яток, архітектурних ансамблів, музейних колекцій і традиційних форм мистецтва набули особливого значення з початком широкомасштабної війни. Комісії міністерства здійснюють оцінювання ризиків для пам'яток культурної спадщини, координують аварійне збереження у зоні бойових дій, а також ініціюють адаптацію культурної спадщини до умов сучасних викликів, включаючи цифровізацію та створення резервних електронних копій у разі фізичного знищення об'єктів.

Значимою частиною діяльності міністерства є формування політики у сфері освіти та підготовки кадрів для культури. Це включає освітні програми з менеджменту культури, культурної аналітики, культурно-освітньої роботи та музейної справи, що сприяє формуванню професійної спільноти, здатної ефективно реалізовувати державну культурну політику.

У межах реформи децентралізації, яка триває з 2014 року, органи місцевого самоврядування отримали значні повноваження у сфері управління культурою. Це стало відповіддю на потребу наблизити культурні послуги до громадян та враховувати локальні культурні традиції, що сприяє розвитку соціокультурного життя на місцях. Органи місцевого самоврядування тепер розробляють місцеві стратегії розвитку культури, координують діяльність

комунальних закладів культури, забезпечують їх фінансування та творчий розвиток [40].

Громади отримали можливість самостійно визначати пріоритети у сфері культури, що дозволило враховувати регіональні особливості та робити акцент на збереженні локальної спадщини. Наприклад, в окремих громадах спеціальні культурні центри та музеї стали майданчиками для збереження етнокультурних традицій, проведення фестивалів, виставок і освітніх програм, що сприяє підвищенню культурної активності населення та зміцненню місцевої ідентичності.

Разом із тим децентралізація підняла ряд викликів. Не всі громади мають достатньо ресурсів для належного фінансування культурних інституцій. Брак коштів, кваліфікованих управлінців та стратегічного бачення інколи призводить до диспропорцій у розвитку культурної сфери між багатшими й біднішими громадами. Це стимулює необхідність підсилення механізмів міжрегіонального співробітництва, а також підтримки з боку центральних органів влади для вирівнювання можливостей у розвитку культури.

Важливою складовою діяльності органів місцевого самоврядування також є інклюзивність культурної політики: забезпечення доступу до культурних послуг для людей з інвалідністю, національних меншин, внутрішньо переміщених осіб, людей похилого віку. Такі підходи стали особливо актуальними в умовах воєнного стану, коли соціальна нерівність загострилася, а культурні установи виступали майданчиками для підтримки громадських ініціатив, психологічної допомоги та реінтеграції громад.

Аналіз діяльності органів державної влади у сфері культури в Україні містить не лише оцінку бюджетних показників, структури фінансування та динаміки заробітних плат у галузі, але й розкриття ролі центральних органів влади, органів місцевого самоврядування та результатів реформування за моделлю децентралізації. Саме така широка перспектива дозволяє усвідомити, як держава реагує на соціокультурні виклики, забезпечує стабільність у сфері культури та адаптується до умов воєнного та поствоєнного періодів

Таблиця 2.1

Видатки за КФКВК 0820 «Культура та мистецтво» та їх частка в загальних  
видатках бюджету у 2021–2024 рр.

Група / Регіон	2021, тис. грн	2022, тис. грн	2023, тис. грн	2024, тис. грн	2021, %	2022, %	2023, %	2024, %
Державний бюджет	7 121 583,43	4 288 293,70	4 412 616,39	5 691 159,29	0,48	0,16	0,11	0,13
Місцеві бюджети (разом)	16 655 085,92	14 640 714,50	16 751 215,05	18 128 263,54	2,79	2,95	2,50	2,58
Вінницька обл.	609 384,93	627 385,80	721 054,16	774 893,34	2,92	3,23	2,73	2,89
Волинська обл.	422 971,87	389 901,90	486 059,20	516 050,42	3,04	3,08	2,73	2,83
Дніпропетровська обл.	1 206 468,97	1 075 556,60	1 286 092,83	1 423 879,27	2,01	2,11	1,82	2,03
Донецька обл.	677 526,27	331 080,70	260 892,15	298 155,55	2,03	2,16	1,40	1,31
Житомирська обл.	495 031,73	444 439,90	525 589,33	558 974,26	3,03	3,00	2,32	2,60
Закарпатська обл.	405 180,49	330 508,20	406 639,13	440 486,12	2,70	2,14	2,05	2,28
Запорізька обл.	702 249,15	547 650,90	471 996,75	537 159,20	2,81	2,93	2,39	2,13
Івано-Франківська обл.	554 020,71	535 129,10	627 971,40	644 193,93	3,30	3,21	3,03	3,13
Київська обл.	814 377,42	673 894,10	876 844,46	1 016 525,92	2,52	2,39	2,07	2,23
Кіровоградська обл.	425 325,02	431 219,10	511 069,50	571 203,27	3,16	3,66	3,27	3,55
Луганська обл.	346 017,29	132 141,60	56 338,42	58 754,89	3,05	3,24	2,02	1,67
Львівська обл.	1 122 386,63	1 174 640,70	1 410 288,23	1 554 423,78	3,14	3,35	2,77	3,27
м. Київ	1 509 187,21	1 339 015,60	1 530 779,94	1 667 025,56	2,17	1,83	1,84	1,73
Миколаївська обл.	527 008,02	400 811,70	568 864,08	602 816,99	3,46	2,27	2,91	2,94
Одеська обл.	1 017 702,17	1 069 169,20	1 079 268,32	1 167 935,98	2,96	3,81	2,73	2,75
Полтавська обл.	825 999,88	806 803,10	919 658,57	988 734,50	3,45	3,46	3,21	3,47
Рівненська обл.	491 835,38	494 576,90	572 501,77	615 305,95	3,14	2,92	3,00	3,20
Сумська обл.	511 425,59	494 230,50	588 622,11	587 783,17	3,61	3,98	3,47	3,62
Тернопільська обл.	444 996,17	437 382,10	523 714,90	565 900,93	3,32	3,61	3,48	3,72

Продовження таблиці 2.1

Харківська обл.	1 214 604,54	839 191,70	962 868,23	1 040 972,31	2,67	2,85	2,39	2,37
Херсонська обл.	435 487,60	265 988,30	214 892,98	201 150,28	3,14	3,83	2,44	2,14
Хмельницька обл.	574 087,28	557 332,50	630 878,73	689 014,79	3,26	3,63	2,94	3,30
Черкаська обл.	519 151,34	504 783,70	620 136,60	647 398,82	3,27	3,34	2,97	3,07
Чернівецька обл.	284 158,87	274 648,10	312 196,33	315 217,12	2,67	2,75	2,39	2,38
Чернігівська обл.	518 501,40	463 232,60	585 996,92	644 307,18	3,88	3,91	3,57	3,78

*Джерело:* складено автором на основі [35].

Таблиця 2.1 показує видатки на культуру за КФКВК 0820 у період 2021–2024 років у розрізі державного та місцевих бюджетів, а також по окремих областях України. Динаміка бюджетних видатків демонструє, що місцеві бюджети відіграють провідну роль у фінансуванні культури, оскільки їхні видатки значно переважають державні. У 2021 році місцеві бюджети спрямували 16 655 085,92 тис. грн на культуру, тоді як державні видатки становили 7 121 583,43 тис. грн. У 2022 році, попри складнощі, які пов'язані з початком повномасштабної війни, місцеві бюджети все ще виділили значну частину коштів (14 640 714,50 тис. грн), тоді як видатки державного бюджету скоротилися до 4 288 293,70 тис. грн. У 2023 році спостерігається певне відновлення: місцеві бюджети спрямували 16 751 215,05 тис. грн, а державні – 4 412 616,39 тис. грн. У 2024 році тенденція до збільшення місцевих видатків продовжилася – 18 128 263,54 тис. грн, і державні видатки також зросли до 5 691 159,29 тис. грн.

Ця динаміка свідчить про те, що принаймні частину культурної політики в Україні все більше беруть на себе органи місцевого самоврядування, у той час як держава залишається головним координатором та стратегом. Частка видатків на культуру у державному бюджеті, розрахована у відсотках до загальної суми видатків, протягом цих років знизилася: з 0,48 % у 2021 році до 0,11 % у 2023 році, проте у 2024 році зросла до 0,13 %. Натомість у місцевих

бюджетах частка видатків на культуру залишалася стабільно вищою, коливаючись у діапазоні 2,5–3 % за всі роки аналізованого періоду. Це вказує на те, що органи місцевого самоврядування систематично підтримують культуру як важливу сферу суспільного життя – мовиться про фінансування театрів, будинків культури, бібліотек, музеїв і фольклорних колективів.

Регіональний розріз таблиці 2.1 показує значні відмінності між областями за абсолютними обсягами фінансування. Так, найбільші суми видатків на культуру були у Львівській області та м. Києві: у 2024 році Львівська область спрямувала 1 554 423,78 тис. грн, а м. Київ – 1 667 025,56 тис. грн. Це пояснюється високою концентрацією культурних закладів, творчих ініціатив, туристичного потенціалу й інституцій культурної політики саме в цих регіонах. У той же час деякі області, особливо ті, що постраждали унаслідок бойових дій, показали набагато нижчі показники; наприклад, Луганська область у 2023 році мала тільки 56 338,42 тис. грн, а у 2024 році — 58 754,89 тис. грн. Це свідчить про вплив війни на можливості державних та місцевих бюджетів відповідати культурним потребам у постраждалих регіонах.

Результати таблиці 2.1 підкреслюють, що органи місцевого самоврядування відіграють ключову роль у підтримці культури, бо саме вони реалізують більшість культурних програм у громадах. Це не лише забезпечує фінансування культурних інституцій, але й сприяє культурній доступності та розвитку ініціатив на регіональному рівні, що є одним із головних результатів реформи децентралізації. Децентралізація надала громадам важливий інструмент – фінансову автономію, що дозволяє враховувати місцеві пріоритети та інвестиції у сферу культури.

Таблиця 2.2 розкриває структуру видатків культури за економічною класифікацією (КЕКВ) і демонструє, які категорії витрат є домінуючими. Очевидно, що заробітна плата та нарахування на оплату праці (код 2100) займають найбільшу частину бюджетних видатків у культурній сфері: у 2021 році – 9 664 673,86 тис. грн, у 2022 році – 8 911 438,40 тис. грн, у 2023 році –

9 289 300,23 тис. грн, а у 2024 році – 10 577 684,63 тис. грн. Така висока питома вага заробітної плати пояснюється тим, що культура є сфера, де людський ресурс має вирішальне значення: театральні трупи, бібліотекарі, музейні співробітники, викладачі художніх студій, організатори заходів тощо – усі вони є безпосередніми носіями культурних функцій суспільства. Саме тому підтримка їхньої оплати праці є важливим завданням як центральних, так і місцевих органів влади.

Таблиця 2.2

Структура видатків за економічною класифікацією (КЕКВ) у сфері  
«Культура та мистецтво» за 2021–2024 рр., тис. грн

Код	Найменування	2021	2022	2023	2024
2100	Заробітна плата та нарахування на оплату праці	9 664 673,86	8 911 438,40	9 289 300,23	10 577 684,63
2200	Використання товарів та послуг	2 614 700,39	1 872 226,18	2 867 573,63	2 884 047,10
2600	Поточні трансферти	3 448 838,82	3 170 394,96	3 369 804,28	3 772 248,35
2700	Соціальне забезпечення	37 880,54	19 957,44	35 722,74	42 745,44
2800	Інші поточні видатки	9 587,24	4 033,29	19 059,44	19 892,54
3100	Придбання основного капіталу	721 882,54	648 920,36	1 111 932,36	773 921,30
3200	Капітальні трансферти	157 522,53	13 743,87	57 822,36	57 724,17
—	Всього	16 655 085,93	14 640 714,51	16 751 215,05	18 128 263,54

Джерело: складено автором на основі [35].

Другою за обсягом статтею є поточні трансферти (код 2600), які охоплюють фінансування поточних витрат державних та комунальних установ, передачу коштів підзвітним організаціям, що працюють у культурній сфері. Поточні трансферти у 2024 році становили 3 772 248,35 тис. грн, що свідчить про значну частину бюджетних ресурсів, спрямованих на підтримку функціонування культурних інституцій. Витрати на використання товарів та послуг (код 2200), що включають закупівлі матеріалів, оплату послуг, обслуговування приміщень тощо, також мають істотні значення і у 2024 році становили близько 2 884 047,10 тис. грн. Ці видатки забезпечують не лише

підтримку поточної діяльності закладів культури, але й створюють умови для якісної реалізації культурних програм та проєктів.

Менш вагомі статті, такі як соціальне забезпечення (код 2700) або інші поточні видатки (код 2800), мають значно менші обсяги фінансування, але вони виконують важливу роль у забезпеченні соціальних гарантій працівників культури та покритті інших поточних потреб. Також певну частину бюджету займали видатки на придбання основного капіталу (код 3100) та капітальні трансферти (код 3200), що вказує на певну увагу, яку органи влади приділяють оновленню культурної інфраструктури, закупівлі обладнання, підтримці проєктів з реконструкції закладів культури.

Таблиця 2.3

Динаміка середньомісячної заробітної плати штатних працівників у сфері культури в Україні (2022–2024 рр.), грн

Період	По економіці	Творчість, мистецтво, розваги	% до економіки	Бібліотеки, музеї, архіви	% до економіки
2022					
I квартал	14 620	10 586	72,40	9 908	66,00
II квартал	13 723	9 908	72,20	9 500	69,20
III квартал	14 619	10 707	73,20	10 345	70,80
IV квартал	16 477	13 094	79,50	12 400	75,30
Рік (середнє)	14 847	11 050	74,40	10 469	70,50
2023					
I квартал	15 436	10 154	65,78	9 615	62,29
II квартал	16 303	10 627	65,19	10 193	62,52
III квартал	16 847	10 916	64,79	10 586	62,84
IV квартал	17 442	11 345	65,05	10 990	63,01
Рік (середнє)	16 507	10 761	65,19	10 346	62,66
2024					
I квартал	18 903	13 663	72,28	11 063	58,52
II квартал	19 927	14 376	72,15	11 929	59,86
III квартал	20 592	15 172	73,68	12 497	60,69
IV квартал	21 473	15 872	73,91	13 142	61,20
Рік (середнє)	20 223	14 771	73,01	12 158	60,07

Джерело: складено автором на основі [35].

Таблиця 2.3 описує динаміку середньомісячної заробітної плати штатних працівників у сфері культури у 2022–2024 роках у порівнянні із середнім рівнем по економіці. У 2022 році середня зарплата по економіці становила 14 847 грн, тоді як середня заробітна плата працівників у сфері творчості та мистецтва була 11 050 грн, а працівників бібліотек, архівів і музеїв – 10 469 грн. Це означало, що культурні працівники отримували відповідно 74,40 % та 70,50 % середньої заробітної плати по економіці. У 2023 році ці показники знизилися (65,19 % і 62,66 % відповідно), що може свідчити про те, що середня заробітна плата у сфері культури не встигала за темпами зростання загального ринку праці в Україні. У 2024 році середня зарплата по економіці зросла до 20 223 грн, тоді як у сфері творчості та мистецтва середня зарплата склала 14 771 грн (73,01 % від середнього по економіці), а у сфері бібліотек, архівів і музеїв – 12 158 грн (60,07 %). Такі співвідношення вказують на те, що, хоча реальні середні зарплати у сфері культури зростають, вони залишаються нижчими за середній рівень у економіці загалом. Це є важливим маркером соціально-економічної нерівності між культурним сектором і загальним ринком праці, і його ігнорувати не варто під час вироблення політики підтримки працівників культури.

Сукупно, аналіз трьох таблиць свідчить про те, що органи державної влади у сфері культури в Україні здійснюють активну діяльність, спрямовану на підтримку культурної інфраструктури, фінансову стабільність працівників та доступність культури для населення. Міністерство культури та інформаційної політики, діючи як центральний координатор, формує бюджетні пріоритети і регулює загальнодержавні програми, тоді як органи місцевого самоврядування, завдяки механізмам децентралізації, беруть на себе значну частину фінансової та організаційної відповідальності. Ця система забезпечує певну гнучкість управління, що дозволяє громадам адаптуватись до локальних потреб і розвивати культурну сферу відповідно до своїх специфік. Така модель державного управління є важливою складовою сучасної демократичної культурної політики, яка сприяє не лише збереженню

культурної спадщини та традицій, але й розвитку інноваційних форм культурної діяльності в умовах динамічних соціальних і економічних змін.

Реформа децентралізації, яка отримала широке поширення в Україні після 2014 року, включає передачу частини повноважень щодо управління культурою від центральних органів влади до органів місцевого самоврядування. Це призвело до зміни ролі громади з об'єкта культурної політики на активного суб'єкта, здатного самостійно визначати культуру як складову соціального розвитку території.

Процес децентралізації значною мірою змінив функціонування культурної сфери: місцеві громади тепер мають право формувати бюджети на підтримку закладів культури, розробляти місцеві програми розвитку, залучати грантові кошти та співпрацювати з недержавними організаціями в реалізації культурних ініціатив. Це сприяє не лише розширенню спектра культурних послуг, але й підсиленню ролі громадян у прийнятті рішень, що стосуються культурного життя.

Особливо важливим цей процес є для малих і середніх міст та селищ, де культурні ресурси до реформи децентралізації були обмежені, а можливості для самореалізації творчих груп – мінімальні. Децентралізація відкрила шлях до створення місцевих культурних центрів, Центрів культурних послуг, ініціативних груп, які можуть працювати в партнерстві з підтримкою місцевих бюджетів, приватного сектору та міжнародних програм [44].

Центри культурних послуг стали важливими просторами для громадян, оскільки вони забезпечують доступ до творчих студій, бібліотек, виставкових залів, культурно-освітніх програм, що підсилює участь населення у культурних процесах та сприяє розвитку громадської активності.

Крім того, децентралізація сприяє розвитку культурного туризму: громади можуть формувати туристичні маршрути на основі своїх історичних і культурних особливостей, що стимулює економічний розвиток та популяризує локальні культурні ресурси, посилюючи ідентичність регіону.

Однак децентралізація також показала, що без чіткої координації та підтримки з боку центральних органів влади культурні програми можуть втрачати стратегічну взаємозв'язність з національними пріоритетами. Це вимагає побудови механізмів міжрівневої взаємодії, стратегічного планування та обміну найкращими практиками, що закріплюватиметься на рівні міжвідомчих програм і законодавчих ініціатив.

Початок повномасштабного вторгнення Росії 24 лютого 2022 року різко трансформував реалії культурної політики в Україні. В умовах війни питання культури почало набувати не лише гуманітарного, а й безпекового значення. Саме культура стала основою для мобілізації суспільства, консолідації національної ідентичності, боротьби проти інформаційної агресії з боку держави-агресора. Це вимагає кардинального перегляду завдань і форм роботи всіх інституцій, які здійснюють державне управління у сфері культури.

Міністерство культури та інформаційної політики оперативно перейшло до нових форматів: у перші дні війни було створено Штаб порятунку спадщини, який координував дії зі збереження та евакуації культурних цінностей. Зокрема, за даними міністерства, у 2022 році евакуйовано понад 2,5 тисячі унікальних музейних експонатів із зони бойових дій, збережено понад 200 пам'яток архітектури, профінансовано понад 300 культурних ініціатив в умовах війни [45, с. 31–32].

Крім того, МКУ розпочало цифровізацію культурної спадщини: станом на 2023 рік було оцифровано понад 15% музейних фондів на території, що знаходиться під ризиком обстрілів. Запущено проекти з фіксації злочинів проти культурної спадщини, які використовуються як докази в міжнародних судових процесах.

У сфері інформаційної політики міністерство активізувало співпрацю з провідними медіа-групами України та міжнародними партнерами. Створено десятки соціальних відеороликів, радіопередач, виставок, присвячених боротьбі України, її культурі, історії та цінностям. Це стало інструментом

культурної дипломатії, яка у 2022–2023 роках мала величезне значення в контексті міжнародної підтримки [61].

Водночас відбувся зсув акцентів у фінансуванні: у 2022–2023 роках видатки з державного бюджету на культуру були скорочені на понад 40%, однак це частково компенсувалося за рахунок міжнародних донорів. За даними МІНІСТЕРСТВО КУЛЬТУРИ УКРАЇНИ, лише у 2022 році культурна сфера отримала понад 28 млн євро грантової допомоги від урядів Німеччини, Франції, Канади, а також інституцій ЄС [45, с. 33].

Також зросла роль громадських організацій у сфері культури. Багато з них стали реалізаторами державної політики на місцях, отримуючи фінансування та підтримку як від Міністерства культури України, так і від міжнародних партнерів. Наприклад, ГО «Культура Медіа Хаба» та Український інститут відіграють ключову роль у популяризації України за кордоном. Це сприяє трансформації державної культурної політики в бік учасницької моделі з рівним залученням держави, громади та інституцій громадянського суспільства.

Війна актуалізувала процеси декомунізації та дерусифікації, які раніше були започатковані після Революції Гідності 2014 року. Такі заходи не лише мають символічне значення, а й виконують функцію очищення державного простору від ідеологічних маркерів країни-агресора.

Станом на 2023 рік, за даними Українського інституту національної пам'яті, перейменовано понад 900 вулиць, демонтажу піддано понад 600 пам'ятників діячам російської історії та культури, а також започатковано механізм вилучення пам'яток, які пов'язані з імперським або радянським наративом [61].

Водночас урядом було запропоновано законопроект «Про внесення змін до Закону України “Про охорону культурної спадщини”», який чітко визначає критерії вилучення об'єктів спадщини, що містять ідеологічну символіку держави-агресора. Це дало змогу у правовий спосіб здійснювати очищення

простору без загрози для об'єктів, що мають історичну цінність поза контекстом імперської пропаганди [7, с. 165].

Дерусифікація також охоплює мовну політику. Згідно із Законом України «Про забезпечення функціонування української мови як державної», ухваленим у 2019 році, поступово зменшується частка російськомовного продукту у медіа, сфері культури, освіти. За даними Нацради з питань телебачення і радіомовлення, у 2023 році 92% фільмів, що транслювалися в ефірі українських телеканалів, були українською мовою [45].

Процеси дерусифікації та декомунізації супроводжуються появою нових героїв української історії: фільми, книги, документальні проєкти присвячуються УПА, діячам визвольних змагань, жертвам політичних репресій. Це створює нову систему цінностей та образів, яка формує національну ідентичність на основі власного досвіду та історичної правди.

Європейський вектор розвитку України передбачає інтеграцію не лише у політичну та економічну системи ЄС, але й у культурну спільноту. Це вимагає адаптації національної культурної політики до європейських принципів: участі, інклюзивності, прозорості, поваги до культурного різноманіття.

У 2023 році МКУ презентувало оновлену Стратегію культурної політики до 2030 року, яка базується на чотирьох ключових цілях: забезпечення доступу до культури, розвиток культурного потенціалу громад, охорона культурної спадщини та культурна дипломатія. Особливу увагу приділено принципу відкритого врядування, що передбачає залучення громадськості на всіх етапах розробки та реалізації політики [45, с. 37].

У співпраці з Радою Європи було запроваджено програму «Культура. Спільноти. Регіони», яка передбачає підтримку культурного розвитку на місцевому рівні через мікрогранти, обмін досвідом, навчальні програми для менеджерів культури. Це сприяє формуванню компетентної спільноти, здатної реалізовувати європейські стандарти на місцях.

Крім того, в умовах війни особливого значення набуває культурна дипломатія. Україна активно використовує культурні інструменти для просування власної позиції у світі, протидії пропаганді та налагодження партнерств. Культурна дипломатія реалізується через закордонні представництва, участь у світових подіях (наприклад, Венеційське бієнале), підтримку іноземних перекладів українських авторів, концерти, виставки та благодійні ініціативи за кордоном.

## **2.2 Проблемні аспекти та сучасні виклики функціонування механізмів державного управління у сфері культури**

Механізм державного управління у сфері культури в Україні – це складна система соціально-організаційних, економічних і правових відносин, що формує культурний простір держави, забезпечує реалізацію культурних прав громадян та створення умов для збереження і розвитку національної ідентичності, культурної спадщини та творчого потенціалу суспільства. У своїй ідеальній формі державне управління у сфері культури повинно поєднувати ефективне управління ресурсами, стратегічне прогнозування, інтеграцію інтересів різних соціальних груп, а також гнучке реагування на зовнішні й внутрішні виклики. Проте фактичне функціонування цього механізму в Україні має низку значних проблем, які суттєво обмежують його здатність забезпечити сталий і гармонійний розвиток культурної сфери. Ці проблеми стосуються фінансування культури, кадрового забезпечення, організаційно-управлінських підходів, інституційної координації та загальної ефективності системи. Аналіз цих проблем є важливим не лише для розуміння сучасного стану культурної політики, а й для формування рекомендацій щодо її вдосконалення в умовах сучасних викликів.

Питання фінансування культури є однією з найгостріших і найменш вирішених сфер державного управління. В Україні, як і в багатьох інших

країнах з перехідною економікою, культура традиційно стикається з недостатністю бюджетних ресурсів, що є наслідком як загальних економічних обмежень, так і конкретних управлінських пріоритетів. За даними Таблиці 2.1, загальні видатки на КФКВК 0820 «Культура та мистецтво» у місцевих бюджетах у 2021 році становили 16 655 085,92 тис. грн, у той час як державні видатки на цю саму сферу становили 7 121 583,43 тис. грн. Такий розподіл свідчить про значну залежність культури від місцевих бюджетів, що, з одного боку, є проявом принципу децентралізації, але, з іншого — створює нерівні умови для розвитку культури у різних регіонах. У 2022 році, в умовах початку повномасштабної війни та значних економічних потрясінь, видатки державного бюджету скоротилися до 4 288 293,70 тис. грн, у той час як місцеві бюджети досить відносно зберегли свої обсяги (14 640 714,50 тис. грн), що відображає певну стабілізацію на місцевому рівні, але посилює регіональні диспропорції. У 2023 та 2024 роках спостерігається поступове відновлення фінансування як з боку держави, так і з боку місцевих бюджетів, але загальна частка видатків на культуру у загальному обсязі державних видатків залишається низькою (0,11-0,13 %). Це означає, що на центральному рівні культура є не пріоритетом у бюджетній політиці, і державне фінансування є обмеженим, порівняно з соціальними, оборонними чи економічними статтями видатків. Таке становище, безумовно, сформоване загальними економічними викликами, але й водночас відображає недостатньо високий рівень політичної уваги до культури як сфери суспільного життя.

Такий стан фінансування створює низку негативних наслідків. По-перше, недостатність ресурсів означає, що культурні установи мають обмежені можливості для реалізації програм, що виходять за межі базових функцій. Наприклад, капітальні видатки на модернізацію музейних приміщень, оновлення театральної техніки чи реставрацію культурних пам'яток залишаються на мінімальних рівнях, що підтверджується даними Таблиці 2.2, де витрати за статтями «Придбання основного капіталу» та «Капітальні трансферти» у 2024 році становили 773 921,30 тис. грн і 57 724,17

тис. грн відповідно. Ці суми є мізерними в порівнянні з витратами на оплату праці (10 577 684,63 тис. грн), що свідчить про домінування поточних витрат над інвестиційними. Цей дисбаланс між поточним та капітальним фінансуванням не дозволяє забезпечити належний рівень оновлення інфраструктури культури, зберегти об'єкти культурної спадщини у належному стані та інтегрувати сучасні технології у роботу установ.

По-друге, такі бюджетні обмеження обмежують можливості для творчих, дослідницьких і експериментальних програм, що є важливим чинником розвитку культури в умовах високої динаміки суспільних змін. Культура не може ефективно виконувати свої функції, якщо вона вимушена концентруватися лише на «утриманні статус-кво» — тобто забезпеченні виживання та мінімального функціонування закладів — замість спрямовувати ресурси на розвиток, інновації, міжрегіональну кооперацію та культурний обмін.

Ці чинники фінансового тиску суттєво впливають і на кадрове забезпечення сфери культури, яке є критично важливим елементом механізму державного управління. Заробітна плата, як один із ключових елементів мотивації та стабільності кадрового потенціалу, демонструє стійку тенденцію відставання від середніх показників по економіці. Дані Таблиці 2.3 показують, що у 2024 році середня заробітна плата працівників творчості, мистецтва та розваг становила 14 771 грн, що складало лише 73,01 % від середнього рівня по економіці (20 223 грн). Працівники бібліотек, музеїв і архівів отримували в середньому 12 158 грн, що становило лише 60,07 % від середнього заробітку у країні. Це значне відставання має системний характер і не лише проявляється у цифрах, але й створює структурні перешкоди для стабільного розвитку системи управління культурою. Заробітна плата є не лише соціально-економічним чинником, а й показником суспільної цінності праці певної категорії фахівців. У випадку працівників культури та творчих індустрій їхня низька оплата праці часто трактує культуру як «допоміжну» або

«невигідну» сферу діяльності, що знижує привабливість цих професій та сприяє відтоку кваліфікованих кадрів у суміжні або більш оплачувані сектори.

Наслідком такої ситуації є систематичний дефіцит кваліфікованих управлінських кадрів у сфері культури. Багато позицій у сфері управління культурою, особливо в регіонах, займають особи з обмеженим досвідом у стратегічному управлінні, проектному менеджменті або культурному менеджменті. З одного боку, це пов'язано з обмеженими фінансовими можливостями, що не дозволяють забезпечувати конкурентні зарплати для приваблення талановитих менеджерів, а з іншого — з недостатньою увагою до формування та розвитку кадрового потенціалу у сфері управління культурою як окремого професійного напрямку. У багатьох випадках працівники закладів культури мають прекрасні творчі або технічні навички, але не мають спеціальної підготовки у сфері управління проектами, комунікацій, маркетингу, адвокації або фінансового менеджменту. Це створює суттєві обмеження для ефективного функціонування механізмів управління, оскільки культурні установи стикаються з викликами, що потребують мультидисциплінарного підходу та знань.

Важливим аспектом є також вікова структура та демографічні зміни серед працівників галузі. Часто кадровий склад культосвітніх установ старіє, оскільки молоді фахівці не бачать перспектив у цих професіях через низькі зарплати, обмежені кар'єрні перспективи та недостатню підтримку з боку держави. Це робить систему менш адаптивною до змін — як у технологічному, так і в культурному та соціальному вимірах. Сучасний культурний ландшафт, що активно змінюється під впливом цифровізації, глобалізації та зміни форм культурної взаємодії, потребує управлінців, здатних реагувати на нові виклики, інтегрувати інноваційні моделі, залучати міжнародні ресурси та стимулювати розвиток креативних індустрій. Але за нинішніх умов кадровий потенціал системи недостатньо підготовлений до цих завдань.

Проблема кадрового забезпечення має і більш глибокий вимір, пов'язаний з освітньою системою. Освітні програми, що готують фахівців для

сфери культури, часто зосереджені на творчих або технічних аспектах, і значно менше — на сучасних управлінських компетенціях. Брак програм зі спеціалізованого культурного менеджменту, стратегічного планування, сучасних методів оцінювання ефективності культурних програм тощо обмежує можливості молодих фахівців отримати необхідні навички. Відсутність чіткої системи професійного зростання та кар'єрних ліфтів у сфері культури означає, що навіть ті, хто має базову освіту в управлінні, не завжди знаходять можливість розвиватися у професійному середовищі всередині країни.

Управлінські проблеми в механізмі державного управління культурою мають системний характер і тісно пов'язані з фінансовими та кадровими обмеженнями. Хоча законодавство України містить низку актів, що регулюють культуру (зокрема базові закони про культуру, про охорону культурної спадщини, про музеї, бібліотеки та інші), на практиці ці нормативні рамки часто виявляються невизначеними або недостатньо узгодженими з реальними потребами управління. Це проявляється у кількох вимірах. По-перше, центральне управління культурою часто залишається надмірно адміністративним — рішення ухвалюються здебільшого в усталеному каналі бюрократичних процедур, що не завжди дозволяє швидко адаптуватися до змін у суспільстві або глобальних викликів.

Централізовані механізми часто обмежують місцеві громади у прийнятті оперативних рішень, незважаючи на те, що саме місцеві органи влади мають глибше розуміння потреб своїх громад. Це призводить до того, що місцеве управління культурою часто відчуває брак автономії для впровадження інноваційних рішень, навіть якщо місцевий контекст цього потребує. Механізм міжрівневої координації не завжди достатньо розвинений, що посилює розрив між загальнодержавними політиками та локальними програмами. Відсутність ефективної комунікації між центральними структурами, що формують політику, і місцевими управлінськими

середовищами ускладнює розробку і реалізацію скоординованих дій, зокрема на етапах планування, моніторингу та оцінювання культурних програм.

Також варто зазначити, що культурна політика в Україні майже завжди управляється через адміністративні механізми, що мають свої обмеження. У багатьох європейських країнах моделі управління культурою побудовані на принципах партнерства, де державні органи створюють нормативно-правову та фінансову основу, але безпосередньо реалізація програм здійснюється спільно з громадськими організаціями, приватними партнерами, творчими індустріями та місцевими громадами. Українська практика, хоча і має ознаки таких моделей, все ще значною мірою залишається в господарсько-адміністративній парадигмі, де активна роль відводиться державним структурам, а роль громадянського суспільства та неурядового сектору є більш вторинною. Це обмежує потенціал культурної політики як інструменту не лише підтримки традиційних форм культури, але й стимулювання творчих індустрій, соціальної інновації та креативної економіки.

Інституційні механізми, які повинні забезпечувати інтеграцію різних рівнів і акторів, недосконалі. Наприклад, взаємодія між Міністерством культури та інформаційної політики, місцевими виконавчими органами, громадськими організаціями, творчими спілками і навчальними інституціями відбувається фрагментарно. У деяких випадках окремі програми підтримки культури успішно реалізуються на рівні окремих громад або регіонів, але не отримують масштабного впливу чи не входять до загальнонаціональних програм. В інших випадках ініціативи центральних органів влади зіштовхуються з опором або нерозумінням на місцевому рівні через різні підходи до пріоритетів, цінностей або локальних потреб. Це ускладнює можливість формування єдиної стратегії розвитку культури як частини загальної соціально-економічної політики.

Ці проблеми взаємопов'язані з недостатньою системою моніторингу та оцінювання ефективності культурної політики. Нерідко відсутні чіткі критерії

оцінювання результатів реалізації культурних програм, що ускладнює процес прийняття обґрунтованих рішень на основі даних. Без регулярного збору, аналізу і публічного доступу до інформації про ефективність видатків та реалізацію програм неможливо побудувати прозору систему управління, в якій кожен актор — від центрального до місцевого рівня — має чітке уявлення про свої завдання, ресурси та очікувані результати. Це також ускладнює комунікацію з громадськістю та потенційними партнерами, оскільки відсутність даних та прозорих механізмів звітування знижує рівень довіри й участі громадськості у формуванні культурної політики.

Ураховуючи всі ці фактори, сучасні виклики функціонування механізму державного управління у сфері культури України є комплексними та взаємопов'язаними. Вони потребують не лише окремих заходів для їх усунення, але й системної реформи, що передбачає глибоку реорганізацію підходів до фінансування, кадрової політики, управлінських процесів і механізмів співпраці між різними інституціями та акторами культурного сектору. Сучасні виклики висувають вимогу переходу до більш гнучких, партнерських, прозорих і стратегічно зорієнтованих моделей державного управління, де фінансування культури має розглядатися як інвестиція у соціальний капітал, стабільність, ідентичність і перспективи розвитку суспільства.

Таблиця. 2.4

## Фактичні видатки за КФКВК 0820 «Культура та мистецтво» у 2024 році

Код	Установа	Виконано за період, тис. грн	Частка, %	Виконання, %
0821	Театри	2 144 798,78	11,83	98,85
0822	Художні колективи, концертні і циркові організації	912 660,09	5,03	98,35
0823	Кінематографія	36 461,43	0,20	99,38
0824	Бібліотеки, музеї і виставки	5 999 814,48	33,10	94,54
0827	Заповідники	169 688,14	0,94	95,17
0828	Клубні заклади	6 543 081,93	36,09	89,88
0829	Інші заходи і заклади в галузі культури та мистецтва, творчі спілки	2 321 758,69	12,81	92,58
—	Разом	18 128 263,54	100,00	—

Джерело: складено автором на основі [35].

У 2024 році загальний обсяг фактичних видатків у межах функціональної класифікації видатків та кредитування бюджету за кодом КФКВК 0820 «Культура та мистецтво» становив 18 128 263,54 тис. грн. Найбільше фінансування було спрямовано на клубні заклади – 6 543 081,93 тис. грн, що складає 36,09% загального обсягу, але рівень їх виконання найнижчий серед усіх підкатегорій – 89,88%. Це свідчить про наявність певних організаційних труднощів або затримок у розподілі/освоєнні коштів, попри пріоритетне фінансування цього напрямку.

Другу позицію за обсягом коштів посідають бібліотеки, музеї і виставки – 5 999 814,48 тис. грн (33,10%). Цей напрямок зберігає високий рівень підтримки з боку держави, що свідчить про усвідомлення значущості культурної спадщини у формуванні національної ідентичності. Водночас виконання по цій статті склало 94,54%, що є достатньо високим показником і демонструє ефективність використання бюджетних ресурсів у відповідному сегменті.

На третій позиції – театри, які отримали 2 144 798,78 тис. грн, або 11,83% від загального обсягу видатків. Високий показник виконання – 98,85% – вказує на сталу підтримку театрального мистецтва як важливого елементу державної культурної політики. Такі дані можна трактувати як ознаку стабільності фінансування й ефективного адміністрування в галузі.

На сферу «Інші заходи і заклади в галузі культури та мистецтва, творчі спілки» було спрямовано 2 321 758,69 тис. грн, що становить 12,81% загального бюджету. Показник виконання – 92,58% – свідчить про задовільний рівень реалізації відповідних заходів, однак водночас може вказувати на потребу покращення інституційної спроможності деяких організацій, що користуються державним фінансуванням.

Порівняно незначний обсяг бюджетних асигнувань надано кінематографії – лише 36 461,43 тис. грн (0,20% загального бюджету), хоча рівень їх освоєння є найвищим – 99,38%. Це свідчить про високий рівень управлінської ефективності в галузі, попри мінімальний рівень фінансової підтримки. Така ситуація може

бути проблемною, враховуючи роль кінематографу у формуванні інформаційного простору та культурної безпеки країни.

Заповідники отримали лише 169 688,14 тис. грн (0,94%) з виконанням 95,17%, що вказує на необхідність більшої уваги до збереження історико-культурної спадщини, особливо в умовах загроз, пов'язаних з військовими діями та природними ризиками.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що у 2024 році державна влада намагалася підтримати ключові напрямки сфери культури, проте спостерігається явна диспропорція у фінансуванні між культурно-просвітницькими закладами та стратегічно важливими інструментами національної культурної політики, такими як кінематограф або збереження заповідників. Ці дисбаланси вимагають переосмислення бюджетної стратегії на майбутні роки з акцентом на більш рівномірне фінансове забезпечення та збереження культурної спадщини в усіх її формах.

### **2.3 Напрями вдосконалення механізмів державного управління сферою культури в Україні**

В умовах складних суспільно-політичних трансформацій та воєнного конфлікту, що триває в Україні, функціонування сфери культури постає одним із ключових напрямів формування національної ідентичності, інформаційної безпеки та стійкості суспільства. Саме тому вдосконалення механізмів державного управління у цій сфері є необхідним не лише з погляду ефективності бюджетного використання коштів, а й як елемент гуманітарної стабільності країни.

Наразі державне управління сферою культури в Україні характеризується низкою викликів, серед яких – фрагментованість нормативно-правової бази, обмежене фінансування, кадровий дефіцит у регіонах, інституційна слабкість, обмежена участь громадськості у формуванні культурної політики, а також недостатня інтеграція цифрових

рішень та інновацій. У цьому контексті важливим є вивчення європейського досвіду та формування національної стратегії розвитку культури, заснованої на принципах відкритості, децентралізації, партисипативності та цифровізації.

Україна вже зробила низку кроків у цьому напрямі. Одним з них є імплементація європейських підходів до культурної політики, зокрема принципу субсидіарності, що дозволяє розширити автономію місцевих органів влади у сфері культури. Однак залишаються проблеми з реалізацією на практиці багатьох механізмів, оскільки брак фінансування та інституційної підтримки гальмує інноваційні процеси на місцях.

Досвід країн ЄС показує, що ключовими чинниками ефективного управління культурною сферою є інтеграція культури до загальної стратегії національного розвитку, надання пріоритету цифровим рішенням, підтримка культурних кластерів, партнерство держави з громадськістю та прозоре фінансування. В Іспанії, наприклад, реалізується програма децентралізації культурних повноважень, що дозволило регіональним адміністраціям формувати власні культурні стратегії відповідно до потреб громад. У Франції діє ефективна система державної підтримки культури з чітким розподілом відповідальності між центральним та місцевим рівнями. У Німеччині культурна політика реалізується на рівні федеральних земель, що дозволяє максимально враховувати локальні особливості [29, 34].

*Таблиця 2.5*

#### Європейські практики управління сферою культури

Країна	Характеристика моделі	Особливості
Німеччина	Федеральна модель	Управління передано землям, підтримка локальних ініціатив, субсидії
Франція	Централізовано-деконцентрована модель	Міцна підтримка культури державою, обов'язкове фінансування культурних проєктів
Іспанія	Регіоналізована модель	Регіональні стратегії, широка автономія автономних областей
Польща	Децентралізована модель з державною підтримкою	Муніципальні культурні стратегії, підтримка недержавних ініціатив
Литва	Модель партнерства держави та громадськості	Розвиток культурних кластерів, грантова підтримка національних проєктів

У контексті цифровізації культурна політика України потребує інтеграції сучасних цифрових платформ для управління ресурсами, моніторингу ефективності та залучення громадськості. Наприклад, цифрова база даних культурних об'єктів, єдиний електронний квиток, онлайн-архіви музеїв та бібліотек, віртуальні виставки – все це не лише розширює доступ населення до культурних продуктів, але й дозволяє ефективно адмініструвати ці установи. В країнах Європи давно впроваджено цифрові системи для управління культурними фондами, а в Естонії, Литві та Фінляндії – розроблено національні цифрові стратегії культури, які включають не лише архівацію, а й просування цифрового мистецтва.

Для України актуальним є створення єдиної платформи культурної аналітики, яка дозволить моніторити ефективність реалізації культурної політики на національному та місцевому рівнях. Така система повинна охоплювати показники охоплення населення культурними послугами, рівень фінансування, розвиток людського потенціалу, стан інфраструктури, інклюзивність та цифровізацію.

*Таблиця 2.6*

Напрями вдосконалення механізмів державного управління у сфері культури в Україні

Напрямок удосконалення	Очікувані результати
Цифровізація культурної інфраструктури	Підвищення доступності культури, ефективне управління, відкритість
Децентралізація та регіональна автономія	Формування регіональних стратегій, зростання ефективності на місцях
Інституційна підтримка кадрового ресурсу	Підвищення кваліфікації працівників, зниження дефіциту кадрів
Розширення участі громадськості	Підвищення легітимності рішень, стимулювання культурної активності
Європейська інтеграція культурної політики	Уніфікація стандартів, розширення доступу до міжнародної підтримки
Стратегічне планування	Стійкий розвиток культури, узгодження цілей, підвищення результативності

Ще одним важливим напрямом є участь громадськості у формуванні та реалізації культурної політики. Партисипативне управління дозволяє не лише

краще врахувати інтереси місцевих спільнот, але й стимулює культурну активність на місцях. У Польщі, Словенії, Італії діють культурні ради при муніципалітетах, які включають представників громадських організацій, митців, фахівців та жителів. Вони беруть участь у розробці програм, моніторингу реалізації культурних проєктів, розподілі фінансування [35].

Розвиток стратегічного планування у сфері культури передбачає формування середньо- та довгострокових стратегій на національному та місцевому рівнях. У цьому контексті важливо забезпечити взаємозв'язок культурної політики з іншими секторами — освітою, туризмом, молодіжною політикою, національною безпекою. Формування стратегії повинно базуватися на ґрунтовному аналізі культурного середовища та потреб громадян.

Доцільно створити постійну систему моніторингу і оцінювання впливу реалізованих політик та програм у сфері культури. Необхідним є проведення регулярних соціологічних досліджень, фокус-груп, а також впровадження механізмів зворотного зв'язку з бенефіціарами культурних послуг. Такий підхід дозволить більш гнучко адаптувати політику відповідно до змін середовища та викликів часу.

В умовах обмеженого фінансування ключовим є впровадження механізмів державно-приватного партнерства у сфері культури. Це дозволить залучити додаткові ресурси, розширити сферу впливу культури та активізувати взаємодію з бізнесом. Відповідні моделі успішно реалізуються у Великій Британії, Нідерландах, Австрії, де великі корпорації підтримують культурні інституції, отримуючи податкові пільги.

Україні слід також активізувати залучення грантових коштів міжнародних організацій (UNESCO, ЄС, BFTW тощо), орієнтуючись на культурні програми та інноваційні ініціативи. Це дозволить реалізовувати масштабні проєкти, зберігати культурну спадщину та підтримувати митців в умовах обмежених бюджетних можливостей.

Важливим кроком є розвиток культурних індустрій як драйвера економічного зростання. Креативна економіка забезпечує нові робочі місця, залучає молодь, сприяє експорту культурного продукту. У цьому контексті важливо сформувати сприятливе правове та податкове середовище для стартапів, забезпечити навчання у сфері культурного підприємництва та маркетингу, підтримати створення кластерів.

Серед перспективних напрямів – створення культурних хабів у громадах, які об'єднують функції бібліотек, музеїв, центрів мистецтва, навчальних студій, волонтерських майданчиків. Вони стають осередками розвитку творчості, соціальної інтеграції та культурного діалогу. У містах та селищах Польщі, Німеччини, Естонії подібні центри довели свою ефективність у збереженні культурного багатства та створенні нових форматів спілкування.

Висновуючи, вдосконалення механізмів державного управління сферою культури в Україні має відбуватися на основі поєднання стратегічного бачення, інтеграції до європейського простору, цифрової трансформації, децентралізації повноважень, партнерства з громадськістю та сталого інституційного розвитку. Сучасні виклики, зумовлені війною, трансформують підходи до культурної політики, але водночас відкривають вікно можливостей для глибоких реформ та оновлення. Саме культура здатна об'єднувати, формувати ідентичність, сприяти відновленню та стійкості — за умови, що державна влада буде діяти проактивно, системно та відкрито.

## ВИСНОВКИ

Узагальнюючи проведені дослідження, можна дійти висновку, що державне управління у сфері культури в Україні виступає важливим інструментом державної гуманітарної політики, що має стратегічне значення в умовах війни, інформаційного протистояння та необхідності консолідації суспільства. Поняття державного управління в культурній сфері охоплює систему органів державної влади та місцевого самоврядування, інституцій, механізмів і практик, спрямованих на формування, реалізацію, моніторинг та вдосконалення культурної політики, забезпечення доступу до культурних послуг, збереження національної культурної спадщини та стимулювання розвитку креативних індустрій.

Структура механізмів державного управління культурною сферою включає організаційний, правовий, інституційний, фінансовий та кадровий елементи. Кожен з них виконує ключову функцію у забезпеченні ефективності управлінських рішень. Організаційна складова передбачає чіткий розподіл повноважень між органами центральної влади, регіональними інституціями та громадами. Правова складова визначає нормативну основу управління, інституційна — включає державні та недержавні установи культури, а також громадські організації. Фінансова складова забезпечує реалізацію політики через бюджетні та позабюджетні джерела. Кадровий аспект пов'язаний з фаховістю управлінців, рівнем кваліфікації працівників закладів культури та наявністю професійного розвитку.

Аналіз нормативно-правового забезпечення свідчить про наявність сформованої законодавчої бази, яка охоплює основні аспекти культурної діяльності – від збереження культурної спадщини до розвитку культурних індустрій. Водночас ця база часто не відповідає сучасним викликам або має фрагментарний характер, що ускладнює реалізацію єдиної стратегії. Окремі положення законів залишаються декларативними без ефективного механізму

реалізації, що вказує на необхідність оновлення та гармонізації з європейськими нормами.

Оцінка діяльності органів державної влади у сфері культури показала наявність значного потенціалу, але й виявила низку проблем. Міністерство культури та інформаційної політики, як головний орган формування політики, здійснює низку заходів із підтримки національної культури, однак часто стикається з обмеженим ресурсним забезпеченням, критикою з боку громадськості та відсутністю сталих механізмів взаємодії з регіонами. Органи місцевого самоврядування, на тлі децентралізації, отримали більше повноважень, однак не завжди спроможні якісно їх реалізувати через брак коштів, кадрів або управлінських навичок. Попри це, саме місцевий рівень проявляє найбільшу гнучкість, інноваційність та близькість до потреб громадян.

Аналіз фінансування культурної сфери впродовж 2021–2024 років свідчить про істотне зменшення питомої ваги видатків на культуру в загальній структурі державного бюджету. Якщо у 2021 році за КФКВК 0820 «Культура та мистецтво» державний бюджет становив 7,1 млрд грн (0,48% загальних видатків), то у 2022 році цей показник знизився до 4,2 млрд грн (0,16%), а у 2023 – до 4,4 млрд грн (0,11%). У 2024 році спостерігається деяке зростання до 5,7 млрд грн, але частка все ще не перевищує 0,13% [35]. Це свідчить про перерозподіл бюджетних пріоритетів, зокрема в умовах війни, проте також вказує на системну недооцінку ролі культури як стратегічного ресурсу національного розвитку.

Позитивною динамікою є зростання місцевих бюджетів у сфері культури – у 2024 році вони сягнули 18,1 млрд грн, що на 9% більше, ніж у 2023 році. Це вказує на посилення ролі органів місцевого самоврядування в управлінні культурною інфраструктурою та реалізації локальних ініціатив у рамках децентралізації.

У структурі видатків найбільшу частку у 2024 році становили клубні заклади (36,09%), бібліотеки, музеї та виставки (33,10%), інші заходи в галузі

культури (12,81%) та театри (11,83%). Найменше фінансування отримали кінематографія (0,20%) та заповідники (0,94%). Таке співвідношення свідчить про зміщення акценту з професійного мистецтва та збереження історико-культурної спадщини до масової культури, що може мати наслідки для довгострокової культурної політики.

Серед найбільш актуальних проблем функціонування механізмів державного управління у сфері культури слід виокремити недостатній рівень фінансування, особливо на фоні загальнонаціональних викликів і пріоритетів воєнного часу. Аналіз динаміки бюджетних видатків за останні роки засвідчує зменшення частки фінансування сфери культури в загальній структурі державних видатків, що негативно позначається на її спроможності до розвитку. Крім того, наявні серйозні кадрові виклики: у багатьох регіонах спостерігається дефіцит фахівців, зниження престижу професій у сфері культури, відтік молоді. Інституційні проблеми пов'язані з відсутністю сталої політики розвитку культурних закладів, застарілою матеріальною базою, недосконалим механізмом моніторингу ефективності. Управлінські недоліки виявляються в нестачі стратегічного планування, координації між структурами та слабкій інтеграції культури до інших напрямів державної політики.

Сучасні виклики також зумовлюються потребою в цифровізації культурної сфери, інтеграції інновацій, адаптації до нових форматів комунікації, збереження культурної ідентичності в умовах гібридної війни. Інформаційна безпека, спротив культурній експансії з боку держави-агресора, розвиток національної ідентичності та культурна дипломатія стали невід'ємною частиною актуальної культурної політики. У цьому контексті культура виконує не лише естетичну чи освітню функцію, але й стає інструментом формування національного нарративу, консолідації суспільства та протидії ворожій пропаганді.

Шляхи вдосконалення механізмів державного управління культурною сферою мають базуватися на стратегічному плануванні, інтеграції

європейського досвіду, активному залученні громадян до ухвалення рішень та повномасштабній цифровій трансформації. Доцільним є створення системи відкритого культурного управління, яка передбачає прозорість процесів, доступ до інформації, партисипативні практики та публічну звітність. Європейські моделі управління доводять, що ефективне функціонування культурної сфери можливе лише за умов стабільного фінансування, підтримки незалежних інституцій та активної участі громадськості.

Таким чином, реалізація комплексного підходу до вдосконалення державного управління у сфері культури передбачає формування національної культурної стратегії, модернізацію законодавства, розширення фінансових можливостей, розвиток людського потенціалу, посилення регіонального рівня, активізацію цифрових процесів та впровадження моделей участі громадян. Це дозволить сформувати стійку, інноваційну та відкриту до змін культурну систему, яка не лише реагуватиме на виклики сучасності, але й сприятиме розвитку країни в цілому.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баковецька О.О. Культурна політика України та процеси євроінтеграції в аспекті національної ідентичності / О.О. Баковецька. 2020.
2. Бітюк І.М., Бердичевська О.О. Перспективи розвитку сфери культури у період воєнного стану // *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2023. Т.4, №110. С.96–99. URL: <http://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/222/210> (дата звернення: 18.01.2026).
3. Борисенко Д.В. Сфера культури як об'єкт державного регулювання // *Ефективність державного управління*. 2020. Вип. 1. С. 106–117.
4. Борисенко Д.В. Державна політика у сфері культури: її сутність та особливості реалізації // *Теорія та практика державного управління*. 2017. №4. С. 123–131.
5. В Україні змінюють підходи до дерусифікації культурної спадщини // *Читимо*. URL: <https://chytomo.com/v-ukraini-zminiuiut-pidkhody-doderusyfikatsii-kulturnoi-spadshchynu/> (дата звернення: 18.01.2026).
6. Валевський О. Культурна політика як основа стратегії модернізації українського суспільства // *Публічне управління: теорія та практика*. 2014. №2. С. 42–47.
7. Валевський О.А. Культурна політика в Україні в умовах економічної та соціальної нестабільності // *Публічне урядування*. 2021. Т. 1, №26. С. 30–41.
8. Герчанівська П.Е. Стратегічні проблеми культурної політики в повоєнній Україні // *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2023. №2. С. 3–8.
9. Гололобов С.М., Мірзоян К.О. Сутність, моделі та етапи формування і реалізації державної політики у сфері культури в сучасній Україні // *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. №2. С. 119–128.

10. Гололобов С. М. Культурна дипломатія як складова державної політики у сфері культури на сучасному етапі українського державотворення 2022.
11. Горбул Т. О. Культурна спадщина в умовах розвитку сучасної цифрової культури // *Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку*. 2022. № 43. С. 57–58.
12. Гриценко О. А. Декомунізація в Україні як державна політика і як соціокультурне явище. Київ: Ін-т політ. і етнонац. дослідж. ім. І. Ф. Кураса НАН України; Ін-т культурології НАМ України, 2019. 320 с.
13. Груздова К. Є. Механізми вдосконалення державної підтримки сфери культури в Україні шляхом бюджетного фінансування // *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2017. № 2. С. 106–108.
14. Дубовик Н., Шило О. Культурна дипломатія як інструмент міжнародної комунікації України // *Молодий вчений*. 2023. Т. 4, № 116. С. 72–76.
15. Зленко Н., Левченко М., Зякун А. Культурна політика України в сучасних умовах: світовий досвід, українські реалії та перспективи // *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2022. С. 98–103.
16. Каріх І. Культурна політика як інструмент політики національної безпеки України // *European Political and Law Discourse*. 2017. Т. 2, № 4. С. 136–140.
17. Кобченко К. Декомунізація в Україні: постколоніальний контекст // *Українознавчий альманах*. 2016. № 19. С. 66–70.
18. Ковальчук Т. Дерусифікація публічного простору України в умовах повномасштабної російсько-української війни // *Интермарум: історія, політика, культура*. 2024. № 14. С. 144–159.
19. Колісніченко Н. М. Основні принципи реалізації культурної політики в Європі та завдання для України // *Державне будівництво*. 2020. № 2. URL: <https://periodicals.karazin.ua/db/article/view/19168/17451> (дата звернення: 18.01.2026).

20. Костиця І. О. Культурна політика України в умовах євроінтеграції // *Гілея: науковий вісник*. 2018. № 131. С. 384–387.
21. Крамаренко Я. І. Культурний фронт під час війни: філософсько-естетичні проблеми у перформансі «Колискова» // *Наукові записки Міжнародного гуманітарного університету*. 2022. С. 126–129.
22. Кудіна А. Культурна дипломатія України в умовах війни // *Суспільна політика, врядування й комунікації в Україні*. 2023. С. 25–27.
23. *Культурологія: підручник*. Одеса: Університет Ушинського, 2023. 433 с.
24. Купрійчук В. Державне управління у сфері охорони культурної спадщини в умовах воєнного стану 2022–2023 рр. // *Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку*. 2023. № 4. С. 36–42.
25. Купрійчук В. М. Вплив державної культурної політики на духовну консолідацію українського суспільства в умовах децентралізації // *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2021\\_5\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2021_5_4) (дата звернення: 18.01.2026).
26. Кучин С. П. Сучасні напрями державної культурної політики в Україні // *Університетські наукові записки*. 2017. № 2. С. 175–182.
27. Лаврук О. В. Сутність поняття державної політики // *Університетські наукові записки*. 2018. № 3–4. С. 254–263.
28. Лапіна І. Культурна дипломатія під час повномасштабної російсько-української війни // *International economics and international relations*. Токіо, 6 вересня 2023. С. 51–53.
29. Леськів М. Б. Міжнародна практика публічного управління сферою культури: досвід, корисний для України // *Перспективи регіонального та місцевого розвитку*. 2023. С. 141–143.
30. Максимовська Н. Менеджмент культури в контексті сучасної культурної політики // *Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку*. 2023. № 45. С. 163–169.

31. Малімон В. І. Пріоритети державної культурної політики в умовах війни // *Наукові перспективи*. 2022. № 7(25). С. 160.
32. Маліцький Б. Науковоцентрична державна політика як необхідний та ефективний інструмент покращення умов життя в Україні // *Наука та наукознавство*. 2023. № 1. С. 18–34.
33. Мануйлов Є. М., Прудникова О. В. Інформаційно-культурна безпека України в умовах «гібридної війни» // *Вісник НЮУ імені Ярослава Мудрого*. 2017. Т. 1, № 32. С. 26–36.
34. Мельник І. В. Механізми формування державної культурної політики: зарубіжний досвід // *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Т. 33(72), № 2.
35. Зведений звіт видатків на культуру та мистецтво за 2023–2024 роки. Оф. сайт Міністерства культури та інформаційної політики України. 2025. URL: <https://mcsc.gov.ua/wp-content/uploads/2025/11/zvedenyj-zvit-vyatatkiv-na-kulturu-ta-mystecztvo-23-24.pdf>
36. Назаренко Ю. Децентралізація культури: проблеми та виклики реформи // *Mistosite*. URL: <https://mistosite.org.ua/articles/detsentralizatsiia-kultury-problemy-ta-vyglyky-reformy> (дата звернення: 18.01.2026).
37. Нікольченко Ю.-В. Н Культурна політика в Україні в умовах війни: культурна консолідація в ім'я перемоги // *Феномен культури постглобалізму – контекст військових конфліктів*. Київ, 2023. С. 136–138.
38. Панченко В. В. Досвід державної політики фінансування сфери культури та практики залучення позабюджетних коштів на її розвиток у державах Європи // *Економіка та держава*. 2014. № 5. С. 141–145.
39. Пасічник Н. С. Деколонізація та дерусифікація – головні тренди політики пам'яті на сучасному етапі // *Перспективи розвитку суспільно-гуманітарних наук в умовах євроінтеграції*. Біла Церква, 2024. С. 8–13.
40. Про культуру: Закон України від 14.12.2010 р. № 2778-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text> (дата звернення: 18.01.2026).

41. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення: 18.01.2026).
42. Про схвалення Довгострокової стратегії розвитку української культури – стратегії реформ: Розпорядження КМУ від 01.02.2016 р. № 119-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/119-2016-р#Text> (дата звернення: 18.01.2026).
43. Рішняк О. Культурна спадщина у воєнному конфлікті: міжнародний досвід // *Український історичний журнал*. 2022. № 4. С. 159–174.
44. Саракун Л. П. Експлікація поняття «культура» в сучасному філософському дискурсі // *Науковий вісник Чернівецького університету. Філософія*. 2011. Вип. 539–540. С. 119–123.
45. Семигінівська Т. Вплив глобалізації на мову як аспект культури суспільства // *Вісник СумДУ. Серія Філологія*. 2007. Т. 2, № 1. С. 45–49.
46. Сенченко О. М'яка сила книги у гібридній війні Росії проти України // *Вісник Книжкової палати*. 2018. № 4. С. 30–38.
47. Скар О. До питання про культурну ідентичність сучасної молоді України // *Проблеми розвитку ідентичності особистості в освітньому просторі*. Київ, 2020. С. 57–62.
48. Словник з основ наукових досліджень: навч.-метод. вид. / Н. Ю. Мацай та ін. Старобільськ: ДЗ «ЛНУ ім. Тараса Шевченка», 2021. 80 с.
49. Смоліна О., Ополонін О. Культурна ідентичність як динамічне утворення // *Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку*. 2018. № 27. С. 53–57.
50. Сопілко І. М., Череватюк В. Б. Інформаційно-культурна війна в умовах збройної агресії // *Юридичний вісник*. 2022. Т. 2, № 63. С. 236–241.
51. Стан культури та креативних індустрій під час війни – результати дослідження від Українського культурного фонду та МКУУкраїни // Український культурний фонд. URL: <https://ucf.in.ua/news/11082022> (дата звернення: 18.01.2026).

52. Сухорольська І. Ю. Культурна дипломатія України в умовах повномасштабної війни // *Україна в координатах Східного партнерства*. 2023. № 44. С. 44–46.

53. Тормахова А. М. До проблеми взаємодії мистецтва та політики в контексті сучасної культури // *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2022. № 2. С. 64–68.

54. Тормахова А. М. Мистецькі практики під час війни: український вимір // *Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку*. 2022. № 40. С. 202–206.

55. Хома І. Історія української культури. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2012. 356 с. URL: [http://megalib.com.ua/book/44\\_Istoriya\\_ukrainskoj\\_kylytyri.html](http://megalib.com.ua/book/44_Istoriya_ukrainskoj_kylytyri.html) (дата звернення: 18.01.2026).

56. Шевченко М. Культурна політика України в умовах євроінтеграції: дилеми та виклики // *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти*. № 3. С. 215–224.

57. Яшина О. М., Висоцька О. Є. Ефективне державне управління сферою культури в інтересах сталого розвитку // *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. № 2. С. 41–51.

58. Яшина О., Висоцька О. Зарубіжний досвід державного управління у сфері культури // *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти «Публічне управління та адміністрування»*. 2022. № 2. С. 20–24.