

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ КУЛЬТУРИ:  
ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИPUBLIC MANAGEMENT OF THE SPHERE OF CULTURE:  
PROBLEMS AND PROSPECTS

Стаття присвячена особливостям, проблемам і перспективам публічного управління сферою культури. Відзначено, що публічне управління сферою культури є складною системою, яка включає фінансове забезпечення, збереження культурної спадщини, розвиток творчих індустрій, доступ до культурних ресурсів, та збереження культурної різноманітності. Визначено напрями, якими характеризується ситуація у сфері культури України на сьогоднішній день. Охарактеризовано основні проблеми, які існують на даний час у публічному управлінні сферою культури України: недостатнє фінансування; забезпечення доступності культурних ресурсів; збереження культурної спадщини та пам'яток; неадекватна культурна політика; недостатнє визнання важливості культури в суспільстві та бюрократичні перешкоди. Підкреслено, що ці проблеми вимагають уваги та дієвих заходів з боку уряду, органів місцевого самоврядування, а також активної участі громадськості та культурної громади в цілому. Проаналізовано міжнародний досвід з метою розв'язання цих та інших проблем та розглянуто можливості його запозичення для української держави. Визначено, що в розвинених країнах існує декілька напрямів публічного управління культурною сферою: мистецька освіта; підготовка управлінського персоналу для галузі культури; творчість; розповсюдження мистецького продукту та безпосереднє збереження культурної спадщини. Аргументовано, що врахування міжнародного досвіду публічного управління сферою культури дає можливість зрозуміти, що Україна може запозичити позитивний досвід у таких напрямках: здійснення реформування культурної сфери у напрямі виокремлення пріоритетів культурної політики в рамках децентралізації; реалізація моніторингової, координуючої та контролюючої функції Міністерством культури та інформаційної політики України на національному та місцевому рівні. Підсумовано, що Україна потребує розвинутої культурної політики, що сприятиме розбудові відкритого та демократичного суспільства. Підкреслено, що потрібно розуміти важливість комплексного підходу та розробки ефективних стратегій управління культурною сферою.

**Ключові слова:** публічне управління, сфера культури, культурна спадщина, політика, органи влади, держава.

The article is devoted to the features, problems and prospects of public management of the sphere of culture. It was noted that public management of the sphere of culture is a complex system that includes financial support, preservation of cultural heritage, development of creative industries, access to cultural resources, and preservation of cultural diversity. The directions that characterize the situation in the sphere of culture of Ukraine today have been determined. The main problems that currently exist in the public management of the sphere of culture of Ukraine are characterized: insufficient funding; ensuring the availability of cultural resources; preservation of cultural heritage and monuments; inadequate cultural policy; insufficient recognition of the importance of culture in society and bureaucratic obstacles. It is emphasized that these problems require attention and effective measures from the government, local self-government bodies, as well as the active participation of the public and the cultural community as a whole. International experience was analyzed in order to solve these and other problems, and the possibilities of borrowing it for the Ukrainian state were considered. It was determined that in developed countries there are several areas of public management of the cultural sphere: art education; training of management personnel for the field of culture; art; distribution of artistic products and direct preservation of cultural heritage. It is argued that taking into account the international experience of public management of the sphere of culture makes it possible to understand that Ukraine can borrow positive experience in the following directions: reforming the cultural sphere in the direction of highlighting cultural policy priorities within the framework of decentralization; implementation of the monitoring, coordinating and controlling function by the Ministry of Culture and Information Policy of Ukraine at the national and local level. It was concluded that Ukraine needs a developed cultural policy that will contribute to the development of an open and democratic society. It is emphasized that it is necessary to understand the importance of an integrated approach and the development of effective strategies for the management of the cultural sphere.

**Key words:** public administration, sphere of culture, cultural heritage, politics, authorities, state.

УДК 342.951:351.85 (477)  
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.39.18>

**Леськів М.Б.**

аспірант кафедри державної політики та врядування  
Інститут адміністрування, державного управління та професійного розвитку  
Національного університету  
«Львівська політехніка»

**Постановка проблеми** у загальному вигляді. Важливим фактором розвитку держави є не лише її економічна, політична чи соціальна успішність, але й прогресивний поступ у сфері культури, який забезпечує позитивний імідж на міжнародній арені та внутрішню стабільність країни в цілому. Гармонійний розви-

ток притаманний тим державам, у яких належним чином розвиваються культурні процеси, адже культура країни є чинником національної консолідації та інструментом просування її зовнішньополітичних інтересів, що в кінцевому результаті покликане забезпечувати її загальноцивілізаційний прогрес.

На даний час в Україні сфера культури не є пріоритетом уваги держави, зважаючи на активні воєнні дії на її території. Недостатність фінансування та нездатність надавати і отримувати якісні послуги у сфері культури, неувага та поступовий занепад до об'єктів культурної спадщини, застаріла інфраструктура та недосконалість залучення приватних інвестицій – ці та інші проблеми, пов'язані із функціонування культурної галузі, негативно впливають на здатність українського суспільства охороняти та передавати традиції.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Публічне управління сферою культури досліджується багатьма науковцями. Зокрема, варто згадати таких вчених як Бабицька С.І. [1], Білоус А.О. [2], Довженко В.А. [3], Колісник Г.М. [4], Мерзляк А.В. [5], Огнар'єв Є.С. [5], Соболев О.І. [3], Сурдушкіна О.В. [3], Тихончук Л.Х. [6], Чубок Т.О. [6], Шостак В.М. [7] та інших.

Свої публікації дослідники присвячують питанням державного управління сферою культури з позиції вітчизняного та зарубіжного досвіду, а також регіональних аспектів публічного управління сферою культури. Вони вивчають основні принципи державного управління культурою, розглядають проблеми та перспективи реформування системи публічного управління в умовах воєнного часу, досліджують зарубіжний досвід державного регулювання соціально-культурної сфери та його адаптацію в Україні, обґрунтовують ефективність публічного управління у сфері культури в умовах децентралізації та аналізують участь держави в культурних процесах в контексті досвіду США і України.

*Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.* Поряд із цим, питання публічного управління сферою культури є завжди гостро актуальними і такими, які потребують постійної уваги з боку науковців з огляду на їх важливість для суспільства.

**Мета статті** полягає у визначенні особливостей, проблем і перспектив публічного управління сферою культури.

**Виклад основного матеріалу.** Публічне управління сферою культури є складною системою, яка включає фінансове забезпечення, збереження культурної спадщини, розвиток творчих індустрій, доступ до культурних ресурсів, та збереження культурної різноманітності. На сьогоднішній день ситуація у вітчизняній сфері культури характеризується декількома напрямками.

В першу чергу варто згадати розвиток культурних (креативних) індустрій. Україна має багатий культурний потенціал, який виявляється у різноманітних формах мистецтва, літе-

ратури, музики, кіно тощо. Розвиток культурних індустрій може стати важливим стимулом для економічного зростання та підвищення міжнародного престижу країни. Креативні індустрії можуть стати важливим джерелом економічного зростання та зайнятості. Сприяння їхньому розвитку може забезпечуватися за рахунок інновацій та конкурентоспроможності України на світовому ринку.

Також в державі до початку повномасштабних воєнних дій важливе значення надавалося збереженню культурної спадщини. Україна має значний потенціал культурної спадщини, яка потребує збереження та захисту і включає в себе архітектурні пам'ятки, музеї, архіви, народні звичаї та традиції. Напрацювання належних механізмів управління та збереження цієї спадщини є важливим завданням публічного управління.

Стосовно фінансування та інфраструктури у сфері вітчизняної культури, то проблеми, які тут існують, можуть обмежувати розвиток культурних ініціатив в державі. В Україні необхідно забезпечити належне фінансування культурних проектів та установ для забезпечення їх сталого розвитку.

У сфері публічного управління України основними проблемами, які стосуються культурної сфери, є децентралізація, демократизація та деідеологізація її державного регулювання. Поряд із цим існують значні труднощі впровадження міжнародних стандартів якості в діяльність органів державної влади й органів місцевого самоврядування.

Загалом, варто згадати основні проблеми, які існують на даний час у публічному управлінні сферою культури України:

1. Недостатнє фінансування. Один із найважливіших аспектів управління культурною сферою — це фінансування. Часто бюджети, виділені на культуру, є недостатніми для забезпечення розвитку культурних інституцій, підтримки художніх проектів та збереження культурної спадщини.

2. Забезпечення доступності культурних ресурсів. Нерівномірний доступ до культурних ресурсів може призвести до виникнення соціальної нерівності. Це може бути пов'язане з географічним розташуванням, економічним статусом або іншими чинниками.

3. Збереження культурної спадщини та пам'яток. Управління культурною спадщиною потребує великих зусиль і ресурсів. Недосконале управління може призвести до знищення або деградації цінних культурних пам'яток.

4. Неадекватна культурна політика. Не завжди урядова політика відповідає потре-

бам культурної сфери. Непослідовність або недостатня увага до культурних ініціатив може стримувати розвиток цієї галузі.

5. Недостатнє визнання важливості культури в суспільстві. У багатьох випадках культура розглядається як необов'язкові витрати, а не як важливий елемент суспільства. Це може призвести до недооцінки її впливу на економічний, соціальний, культурний та психологічний розвиток суспільства.

6. Бюрократичні перешкоди. Бюрократичні процедури та складність управління можуть ускладнити розвиток культурних ініціатив та проектів в Україні.

Ці проблеми вимагають уваги та дієвих заходів з боку уряду, органів місцевого самоврядування, а також активної участі громадськості та культурної громади в цілому. Лише шляхом спільних зусиль можна забезпечити сталий розвиток культурної сфери та зберегти культурну спадщину для майбутніх поколінь.

З метою розв'язання цих та інших проблем варто проаналізувати міжнародний досвід та розглянути можливості його запозичення для української держави.

У міжнародній практиці існують такі моделі публічного управління сферою культури [7]:

– «Меценат» – характерна для англосаксонських країн. В рамках цієї моделі діють спеціальні ради мистецтв, які координують і регулюють процедури формування на рівні держави спеціальних фінансових фондів, які повинні розподілятися між галузями культури.

– «Інженер» – притаманна країнам Східної Європи. При цій моделі освіта виступає головною метою культурної діяльності, а держава є власником її матеріальної бази.

– «Архітектор», що застосовується у західноєвропейських країнах. Тут культурна політика є невід'ємною складовою загальної державної політики, і при цьому фінансування сфери культури здійснюється відповідним міністерством чи іншим відповідальним органом державної влади.

– «Помічник» – політика, притаманна США, за якою здійснюється субсидування культурної сфери за кошти держави та стимулювання приватних вкладень в цю сферу.

Так, у США культурна політика є складовою загальної державної політики і ґрунтуються на моральних традиціях протестантизму та принципах індивідуальної свободи, децентралізації та плюралізму. Протягом всього часу існування США публічне управління виробляло різні форми державного регулювання і в 90-і роки було запроваджено принципово нові форми реалізації культурної політики: стратегічне планування і звітність [5]. В країні були

створені профільні федеральні ради і агентства, через які уряд здійснює державну підтримку культурної галузі.

Особливістю публічного управління культурною сферою Німеччини є те, що в цій країні відсутній такий центральний орган управління як міністерство культури. Основний закон Німеччини зазначає, що культура є справою німецьких земель, які мають суверенітет у галузі культури, проте на федеральному рівні керівництво країни за допомогою органів-посередників дбає про привабливість країни для світу. Фінансування культури здійснюється у децентралізованому порядку. Щодо координуючих та регулюючих органів, то в Німеччині присутня посада Державного міністра у справах культури та ЗМІ, проте вирішальну роль відіграють Інститут міжнародних культурних зв'язків та Інститут Гете.

У Франції культура позиціонується як національне надбання і саме в такому руслі реалізовується публічне управління цією сферою. Держава не втручається в заробітки відомих культурних та мистецьких об'єктів, а державні культурні установи отримують 100% фінансування [4].

Культурна сфера Італії працює на засадах спонсорства на основі дії нового кодексу законів про державні роботи, норми якого спрощують процедури спонсорства на користь культурної спадщини. А в Іспанії існує скоординована робота Міністерства культури та Міністерства інфраструктури, які спільно управляють наповненням фондів за рахунок сплати 1,5% культурного податку. Потім ці кошти спрямовуються на збереження та реставрацію музеїв, театрів, замків та соборів по усій країні [7].

Загалом, в розвинених країнах існує декілька напрямів публічного управління культурною сферою:

- 1) мистецька освіта;
- 2) підготовка управлінського персоналу для галузі культури;
- 3) творчість (робота тих, хто залучений до процесу творчого виробництва);
- 4) розповсюдження мистецького продукту (субсидування медіа та видавничої діяльності, вартості квитків; фінансування вистав, виступів на фестивалях, гастролей);
- 5) безпосереднє збереження культурної спадщини (фольклор, живопис, історичні будівлі, музейні колекції тощо).

Отже, врахування міжнародного досвіду публічного управління сферою культури дає можливість зрозуміти, що Україна може запозичити позитивний досвід у таких напрямках:

– здійснення реформування культурної сфери у напрямі виокремлення пріоритетів культурної політики в рамках децентралізації;

– реалізація моніторингової, координуючої та контролюючої функції Міністерством культури та інформаційної політики України на національному та місцевому рівні у напрямі переформатування культурних подій та заходів, зважаючи на реалії воєнного часу.

Потрібно пам'ятати про важливу роль та значення культури саме зараз, зважаючи на її можливість популяризувати українську ідею у світі, залучати кошти для воєнних цілей та підтримувати у людей відчуття прекрасного у нелегкі часи.

**Висновки.** Загалом, культура відіграє важливу роль у формуванні національної ідентичності, сприяє міжкультурному взаєморозумінню та міжнародній співпраці, а культурна сфера є важливою складовою суспільного життя. На даний час існує немало проблем, таких як недостатнє фінансування, збереження культурної спадщини та доступність культурних ресурсів, які визначаються як ключові аспекти, що потребують уваги та вирішення в контексті публічного управління.

Україна, як і будь-яка інша країна, потребує розвиненої культурної політики, що сприяє розбудові відкритого та демократичного суспільства. Уряд, громадськість та культурна громада мають спільно працювати над вирішенням цих питань для забезпечення сталого розвитку культурної сфери в Україні. Потрібно розуміти важливість комплексного підходу та розробки ефективних стратегій управління культурною сферою, а також необхідність розробки та впровадження ефективної культурної політики, спрямованої на збереження та розвиток культурних цінностей.

*Подальші перспективи в досліджуваному напрямку* полягають в обґрунтуванні перспектив вибору стандартів культурної політики в пост воєнній Україні.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Бабицька, С. І. Основні принципи державного управління культурою в регіоні. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2019. № 1.
2. Білоус А.О. Проблеми та перспективи реформування системи публічного управління в умовах воєнного часу. Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування, №3, 2022. С. 23-29. <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.3.3>
3. Довженко В. А., Сурдушкіна О. В., Соболев О. І. Регіональні аспекти публічного управління сферою культури. Наукові перспективи. № 10(16). 2021. С. 67-75 [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-10\(16\)-67-75](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-10(16)-67-75)
4. Колісник Г.М. Зарубіжний досвід державного регулювання соціально-культурної сфери та його адаптація в Україні. Регіональна економіка. 2018. Випуск 1 (129). С. 144-147. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu\\_2018\\_1\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2018_1_27). (дата звернення 22.03.2024)
5. Мерзляк А.В., Огнар'ов Є.С. Державне управління сферою культури: вітчизняний та зарубіжний досвід. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2017. Вип. 1 (17). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp\\_2017\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2017_1_4) (дата звернення 22.03.2024)
6. Тихончук Л. Х., Чубок Т. О. Ефективність публічного управління у сфері культури в умовах децентралізації (на прикладі Рівненської області). Вісник НУВГП. Серія «Економічні науки». Випуск 3(95). 2021 р. С. 146-156. <https://doi.org/10.31713/ve3202113>
7. Шостак В.М. Участь держави в культурних процесах: досвід США і України. Культурологія. 2018. № 1. С. 44-48.