

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту та публічного врядування

Пояснювальна записка
до кваліфікаційної магістерської роботи
на тему: «Механізми публічного управління та адміністрування
сфери культури в умовах воєнного стану на прикладі Рівненської області»

Виконав: студентка 2 курсу
Групи ДСз-11 м
Спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
Музика Вікторія
Керівник: к.т.н, доцент кафедри
менеджменту та публічного
врядування Корбутяк Віктор
Іванович
Рецензент: _____

Рівне – 2025 року

Національний університет водного господарства

та природокористування

(повне найменування вищого навчального закладу)

Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту та публічного врядування

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Освітня програма Державна служба

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

менеджменту та публічного
врядування

(Л.Х. Тихончук)

“ _ ” _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Музика Вікторія Олександрівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Механізми публічного управління та адміністрування сфери культури в умовах воєнного стану на прикладі Рівненської області»

Керівник роботи: к.т.н, доцент кафедри менеджменту та публічного врядування Корбутяк Віктор Іванович

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “ _ ” грудня 2025 року _____

2. Строк подання студентом роботи «21» грудня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-правові акти, розпорядження органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, статистичні дані Державної служби статистики України, підручники, посібники, монографії, періодичні видання.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретико-методологічні засади публічного управління та адміністрування сфери культури. 2. Аналіз механізмів публічного управління та адміністрування сфери культури в умовах воєнного стану на прикладі Рівненської області 3. Механізми вдосконалення регіонального публічного управління та адміністрування сфери культури в умовах воєнного стану.

5.Перелік графічного матеріалу: 1

Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Корбутяк В.І.	25.05.2025	31.05.2025
Розділ 2	Корбутяк В.І.	01.06.2025	07.06.2025
Розділ 3	Корбутяк В.І.	08.06.2025	14.06.2025

7. Дата видачі завдання « 25» травня 2024 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської роботи	Строк виконання етапів	Прим.
1.	Вступ Розділ 1. Теоретичний розділ	25.05.2025- 31.05.2025	
2.	Розділ 2. Аналітичний розділ	01.06.2025- 07.06.2025	
3.	Розділ 3. Проектування, обґрунтування, оптимальні рішення, їх впровадження	08.06.2025- 14.06.2025	
4.	Оформлення презентації, документів та підготовка до захисту	15.06.2025- 21.06.2025	

Студент

(підпис)

Музика В.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник магістерської роботи

(підпис)

Корбутяк В.І.

(прізвище та ініціали)

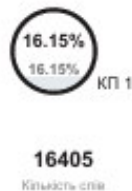
Звіт подібності

Метадані

Назва організації		підрозділ		
National University of Water and Environmental Engineering		National University of Water and Environmental Engineering		
Заголовок				
МузикаВ_мат.плар.docx				
Автор		Науковий керівник / Експерт		
Музика Вікторія Олександрівна		Музика Вікторія Олександрівна		
Кількість слів	Кількість символів	Дата звіту	Дата редагування	ІД документу
16405	134698	12/21/2025	---	332938737

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності вказує, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		0
Інтервали		0
Мікропробіли		5
Білі знаки		1
Парафрази (SmartMarks)		166

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Копію тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Копію тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	https://ep3.nwrm.edu.ua/27794/1/07-06-04%D0%9C.pdf	57 0.35 %
2	http://www.dstu.dp.ua/Portal/Data/7/33/7-33-ki43.pdf	47 0.29 %
3	https://studopedia.org/4-20763.html	46 0.28 %
4	https://iplex360.com.ua/nps.php?code=1432-20	40 0.24 %
5	https://www.cv.gov.ua/storage/app/sites/11/022020/30032020-strateg.pdf	37 0.23 %

АКТ

**перевірки випускної роботи магістерської роботи на наявність
текстових збігів**

Відповідно до даних сервісу Unplag файл «Report МузикаВ_маг плаг.docx»
автор: Музика Вікторія містить 80% авторського тексту.

Дата: _____

Підпис: _____

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ У СФЕРІ КУЛЬТУРИ

- 1.1. Теоретичні засади публічного управління та адміністрування сфери культури
- 1.2. Нормативно-правове регулювання механізмів публічного управління та адміністрування сфери культури в умовах воєнного стану
- 1.3. Механізми реалізації державної політики у сфері культури під час війни

РОЗДІЛ 2. Аналіз механізмів публічного управління та адміністрування сфери культури в умовах воєнного стану на прикладі Рівненської області

- 2.1 Дослідження механізмів регіональної політики сфери культури Рівненщини.
- 2.2. Оцінка фінансово-інвестиційного забезпечення закладів культури у Рівненській області
- 2.3. Трансформація соціокультурної діяльності у регіоні під час війни

РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ СФЕРИ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

- 3.1. Особливості розбудови інституційних спроможностей регіональної політики у сфері культури.
- 3.2. Впровадження нових інструментів фінансово-інвестиційного забезпечення сфери культури з використанням закордонного досвіду

ВСТУП

Актуальність дослідження. Забезпечення ефективної взаємодії в системі органів публічної влади є одним із головних питань розвитку публічного управління в Україні. Проте, практичні аспекти реформування економічної системи країни свідчать, що у процесі здійснення її масштабної трансформації загострились проблеми сфери культури, невирішеність яких призвела до негативних соціальних та економічних наслідків, серед яких особливе місце займають проблеми регіонального рівня (зменшення бюджетного фінансування, невпорядкованість мережі закладів у відповідності з затвердженими нормативами, погіршення матеріально-технічного забезпечення, вивільнення значної кількості працівників тощо).

Зокрема, наразі вкрай важливо дослідити питання конкретизації розмежування повноважень, з урахуванням місцевої специфіки і механізмів горизонтальної взаємодії, причому не тільки між органами виконавчої влади і органами місцевого самоврядування, а й неурядовими організаціями, бізнес структурами, інститутами громадянського суспільства. Громада повинна мати можливість самостійно вирішувати проблему збереження місцевого етносу, культури та традицій, визначати напрями розвитку закладів культури. Центральний уряд має бути уповноважений ефективно реалізовувати загальнодержавні програми культурного розвитку та утримання об'єктів культурної спадщини. Водночас трансформація сфери культури не повинна стати засобом політичних спекуляцій та загрожувати єдності культурного простору.

Необхідною умовою забезпечення повноцінного розвитку сфери культури є удосконалення публічного управління на засадах чітко визначених принципів, які пов'язують цілі та методи реалізації, вказують на можливі або необхідні напрями, механізми та засоби досягнення цілей культурного розвитку регіону.

Суттєвий вклад у дослідження регіонального розвитку соціальної сфери, зокрема культури, зробили О.А. Гриценко [104], Г.В. Пінковська [129], Н.С. Фесенко [13],

Питання щодо управління сферою культури в умовах соціально-економічної трансформації розглядали Л.В. Бутко [130], В.Є. Данийленко [130], В.В. Карлова [130], А.А. Митник [130], Р. І. Олексенко [131] та інші. У своїх наукових працях О.С. Булига [132], С.В. Виткалов [133], О.В. Шершньова [111] досліджували культурно-мистецький потенціал Рівненського регіону.

Мета дослідження – дослідити тенденції розвитку та розробити напрями до удосконалення системи публічного управління у сфері культури в умовах сучасних глобалізаційних викликів та трансформаційних процесів у Рівненському регіоні. Відповідно до мети дослідження визначено **завдання**:

- здійснити теоретичний аналіз понятійного апарату публічного управління у сфері культури;
- охарактеризувати нормативно-правовий механізм регулювання сфери культури;
- дослідити особливості реалізації державної галузевої політики;
- охарактеризувати повноваження та діяльність органів державної влади і управління, які здійснюють формування і реалізацію державної політики у сфері культури на сучасному етапі розвитку регіону;
- оцінити систему фінансово-інвестиційного забезпечення закладів культури у Рівненській області;
- дослідити трансформацію соціокультурної діяльності у регіоні та виявити провідні тенденції її розвитку;
- розробити основні принципи, цілі, напрями регіональної політики у сфері культури;
- обґрунтувати доцільність впровадження інструменти фінансово-інвестиційного забезпечення сфери культури із закордонного досвіду.

Об’єкт дослідження – публічне управління у сфері культури в сучасних умовах розвитку регіону.

Предмет дослідження – особливості формування, шляхи реалізації та напрями удосконалення регіональної культурної політики в діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Теоретичною основою дослідження є наукові публікації, що присвячені аналізу різних аспектів публічного управління у сфері культури.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути використані для подальшого науково-теоретичного дослідження державної регіональної культурної політики, у практичній діяльності спеціалістів публічної служби, у діяльності відповідних неурядових організацій, у розробці нових та доповнені наявних нормативно-правових актів, що регулюють функціонування культурного простору.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, що містять п'ять підрозділів, висновків, списку використаних джерел (135 найменувань) і додатків. Робота містить 17 рисунків, 12 таблиць. Повний обсяг дослідження складає ___ сторінок, із них ___ сторінка основного тексту, список використаних джерел – ___ сторінок, додатки – ___ сторінки.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові прийоми досліджень і спеціальні методи, що ґрунтуються на сучасних наукових засадах управлінської, економічної і споріднених з ними наук. У роботі було використано низку наукових методів, зокрема: для окреслення основних понять необхідних для дослідження публічного управління у сфері культури в регіоні – метод термінологічного аналізу; для охарактеризування стану фінансового-інвестиційного забезпечення закладів культури – методи узагальнення та порівняльного аналізу; для виявлення трансформаційних процесів соціокультурної діяльності у регіоні – методи системного аналізу та інтерв'ювання; для визначення інструментів, цілей та напрямів удосконалення регіональної політики – методи структурно-функціонального та інституційного аналізу.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти, що регламентують засади публічного управління у сфері культури, теоретичні та

методологічні розробки вітчизняних і закордонних учених, статистичні та аналітичні матеріали Інституту економічних досліджень та політичних консультацій [12], круглого столу «Децентралізаційні виклики управлінням культурою, справами молоді та спорту (Рівненський регіон)» [4], інформація про стан виконання Програми розвитку культури Рівненської області на період до 2022 року [100-102], офіційні інтернет-представництва урядових та неурядових організацій.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ СФЕРИ КУЛЬТУРИ

1.1. Теоретичні засади публічного управління та адміністрування сфери культури

Для дослідження публічного управління у сфері культури необхідно чітко визначити зміст основних понять і термінів, що стосуються цієї теми. Це дозволить підвищити якість наукового аналізу та уникнути подвоєнь у трактуванні категорій і термінології.

Передусім необхідно розкрити зміст поняття «культура». Сьогодні воно має сотні визначень, а також різноманітні методи, теоретичні концепції та моделі для дослідження. Еволюцію наукових уявлень про культуру доцільно розглядати крізь призму трьох взаємопов'язаних аспектів : історії [4], політики [5] та філософії [6-9] (рис. 1.1.).

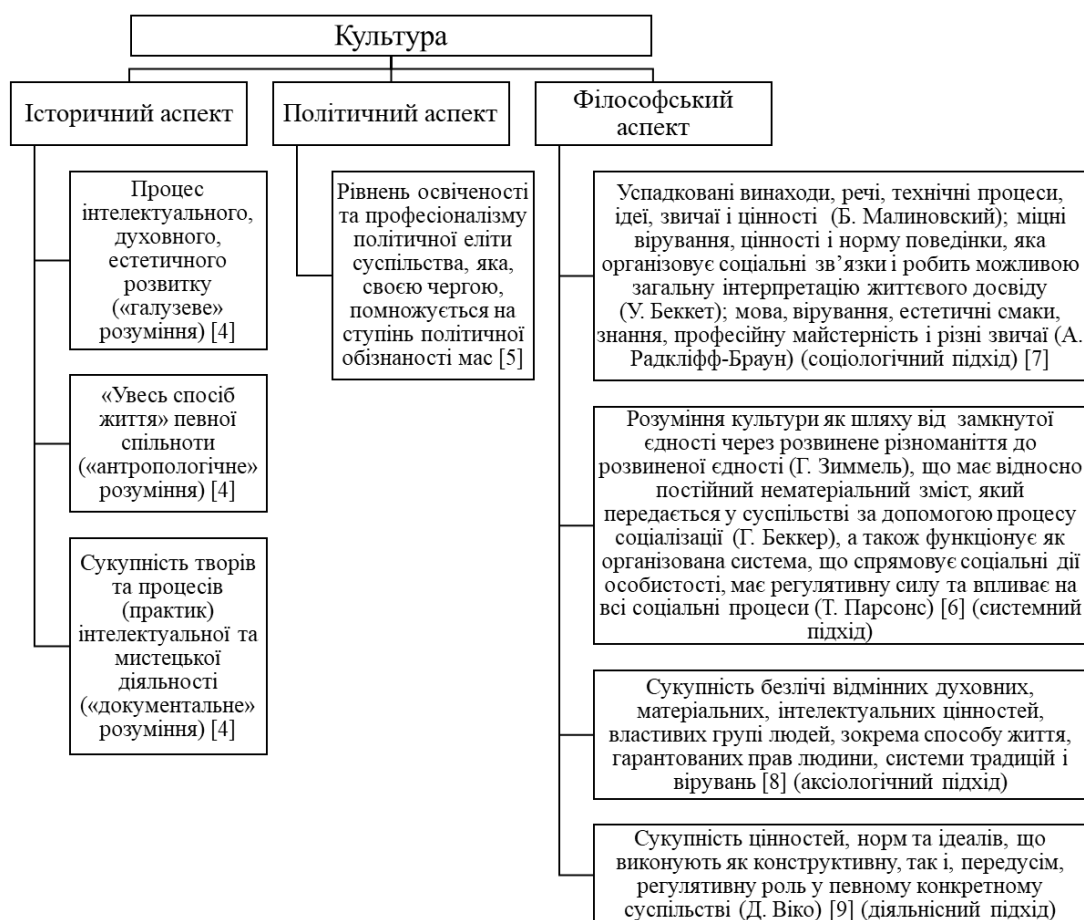


Рис. 1.1. Різні аспекти розуміння поняття «культура»

Культура являє собою сукупність духовних, соціальних і матеріальних надбань, створених людською думкою та творчістю, які становлять основу розвитку суспільства та його окремих сфер.

- **Духовна культура** охоплює концепції, цінності та моделі поведінки, що визначають орієнтири людського життя.
- **Матеріальна культура** спрямована на задоволення суспільних потреб і відображає технічну сторону існування.
- **Соціальна культура** виражається у безпосередніх взаємовідносинах між людьми та формує соціальну структуру суспільства. [10].

Згідно із Законом України «Про культуру», культура трактується як сукупність матеріальних і духовних надбань певної людської спільноти (етносу, нації), що були накопичені, закріплені та збагачені протягом тривалого часу, передаються від покоління до покоління, охоплюють усі види мистецтва, культурну спадщину, культурні цінності, науку й освіту та відображають рівень розвитку цієї спільноти [11]. Іншими словами, законодавче визначення культури акцентує її ретроспективний характер — те, що було створено в минулому, збережено та передано сучасному поколінню. Такий підхід формалізує поняття культури та окреслює межі державного регулювання, зокрема у сфері матеріальної й нематеріальної культурної спадщини.

Як зазначає І. Бураковський у своїй аналітичній доповіді, економічний розвиток культури можна розглядати як триєдиний процес, що охоплює три напрями культурної політики:

- **Відновлення втраченої культурної спадщини** — реставрація пам'яток, відродження традиційних ремесел та інших культурних надбань.
- **Збереження культурної спадщини** — підтримка й охорона тих цінностей, які сформувалися в межах новітньої історії.

- **Розвиток культури** — створення нових культурних форм і об'єктів, розвиток мистецтва та креативних індустрій.

Такий підхід передбачає, що кожен із напрямів має власний механізм реалізації та відповідні інструменти фінансування.

У процесі аналізу поняття «сфера культури» слід зазначити, що воно має узагальнений характер і охоплює сукупність галузевих систем. Водночас його зміст не можна вважати остаточно сформованим чи усталеним. [7]. На основі узагальнених результатів наукових досліджень можна виокремити кілька ключових явищ, які належать до сфери культури.

По-перше, це сукупність духовних, матеріальних і соціальних цінностей, що формують суспільну культурну спадщину [13]. По-друге, мережа закладів культури, які забезпечують доступ громадян до культурних благ. По-третє, система культурних норм, що регулює поведінку та взаємодію в суспільстві [14; 7].

Головною особливістю сфери культури є її спрямованість на задоволення естетичних та інформаційних потреб людини. Діяльність у цій галузі здійснюють організації та установи різних форм власності, а також приватні особи [7]. Розвиток і ефективне функціонування сфери культури нерозривно пов'язані з існуванням єдиної системи управління. Якісна управлінська модель має забезпечувати розвиток закладів культури та створювати умови для появи нових форм культурної діяльності [7]. Поява нових форм управління у публічній сфері зумовлена потребою модернізації організаційних структур та процедур, що використовуються для підвищення ефективності роботи державних інституцій.

У науковій літературі існує багато різних трактувань поняття «публічне управління». Зокрема, у виданні *«Публічне управління: термінологічний словник»*, що містить близько тисячі термінів, зазначено: публічне управління — це діяльність органів державної влади, місцевого самоврядування, представників приватного сектору та інститутів громадянського суспільства в межах

визначених законом повноважень і функціональних обов'язків. Така діяльність охоплює планування, організацію, керівництво, координацію та контроль, спрямовані на формування й реалізацію управлінських рішень суспільного значення, а також політики розвитку держави та її адміністративно-територіальних одиниць.

Публічне управління сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, що ґрунтується на демократичних цінностях, принципах верховенства права, повазі до людської гідності, недискримінації, рівності, справедливості та безпеки. Його результативність забезпечується високим рівнем громадської підтримки та соціальної інтегрованості навколо спільних цілей. [1, с. 160; 2, с. 144]. Згідно з термінологічним словником, публічне управління у сфері культури розглядається як цілісна система спеціально організованого управління, що здійснюється відповідними суб'єктами — органами державної влади, місцевого самоврядування та неурядовими організаціями. Вони визначають культурну політику, забезпечують нормативно-правове регулювання відносин у цій сфері та впливають на процеси розвитку культури. Метою такої діяльності є підвищення ефективності функціонування культурної сфери як єдиної системи, а також удосконалення її окремих складових. [2, с. 144]. Законодавчі акти визначають державну політику у сфері культури як комплекс нормативно-правових, регуляторних (адміністративних, економічних, фінансових) та публічних заходів, що здійснюються органами державної влади й місцевого самоврядування. Її головна мета полягає у забезпеченні культурних потреб громадян відповідно до пріоритетів суспільного розвитку. [3].

Сфера культури може бути впорядкована як через управління (зовнішнє регулювання), так і через самоуправління (внутрішнє регулювання). Галузь культури та управлінські процеси є органічно взаємопов'язаними, адже саме завдяки ефективному управлінню можливе її вдосконалення, трансформація та подальший розвиток. [1, с. 161].

У процесі управління беруть участь як суб'єкти (ті, що здійснюють управлінські дії), так і об'єкти (ті, на які ці дії спрямовані). Суб'єктами управління вважається сукупність спеціально створених органів — державних, громадських та органів місцевого самоврядування, їхніх структурних підрозділів і посадових осіб, які виконують визначені функції управління.

До об'єктів управління культурою належать система культури загалом, органи культурного управління та їхні структурні підрозділи, посадові особи, заклади культури, а також громадські організації. Усі вони перебувають під організуючим, регулюючим та координуючим впливом держави. [1, с. 161].

У структурі сфери культури можна виокремити об'єкти культурного призначення. До них належать:

- цілісні майнові комплекси клубних закладів (клуби, будинки та палаци культури тощо);
- парки культури й відпочинку;
- бібліотеки, музеї, архіви, історико-культурні заповідники;
- театральні-видовищні заклади (театри, філармонії, концертні організації, музичні колективи, ансамблі тощо);
- кінотеатри та інші заклади культури;
- пам'ятки культурної спадщини, предмети колекцій, зібрання, фонди;
- будівлі й споруди культурного призначення та інші культурні цінності.

[15].

Відповідно до класифікації, запропонованої Конференцією ООН з торгівлі та розвитку (UNCTAD), креативні індустрії охоплюють такі напрями [16, с. 15]: Традиційна культура — творчі ремесла, декоративно-прикладне мистецтво, фестивалі. Культурні пам'ятки — бібліотеки, археологічні об'єкти, музеї, виставки. Аудіовізуальні медіа — кінематограф, телебачення, радіомовлення. Медіа — програмне забезпечення, відеоігри. Дизайн — мода, графічний,

промисловий та інтер'єрний дизайн. Креативні послуги — культурні та цифрові послуги, реклама. Образотворче й сценічне мистецтво — різні види мистецької діяльності. [16, с. 15].

До окремих категорій, що потребують детального розгляду в контексті публічного управління культурою, належать: *заклад культури; базова мережа закладів культури; культурна послуга; базовий набір культурних послуг; культурна діяльність; культурний простір України; культурно-мистецький проєкт; грант* та інші суміжні поняття.

Таблиця 1.1.

Понятійний апарат дослідження публічного управління у сфері культури

Термін	Визначення термінів
Заклад культури	Юридична особа, основним видом діяльності якої є робота у сфері культури, або структурний підрозділ юридичної особи, що здійснює функції, пов'язані з провадженням культурної діяльності. [11]
Базова мережа закладів культури	комплекс культурних установ, підприємств, організацій та закладів освіти у сфері культури державної та комунальної форм власності. Їхня діяльність спрямована на створення умов для: розвитку творчих здібностей людини та професійної художньо-творчої самореалізації особистості; здобуття кваліфікацій у різних видах мистецтва; підготовки кадрів у сфері культури; збирання, збереження, використання й поширення інформації про матеріальні та духовні культурні цінності, а також наукові розробки; забезпечення цілісності культурного простору України та доступності національного культурного надбання; дотримання прав громадян у сфері культури [3].
Культурна послуга	дії фізичних та/або юридичних осіб, які здійснюють культурну діяльність, спрямовану на задоволення

	культурних та інтелектуальних потреб людини, забезпечення її творчого й духовного розвитку. Такі дії мають визначену вартість і споживаються у процесі їх надання чи виконання [3].
Базовий набір культурних послуг	Базовий набір культурних послуг — це перелік обов’язкових послуг для жителів громади, що забезпечують доступ до читання й інформації, музейних предметів, кінофільмів, можливостей творчого самовираження та мистецької освіти [3].
Діяльність у сфері культури (культурна діяльність)	творча, господарська, наукова, бібліотечна, інформаційна, музейна, освітня, культурно-дозвілєва та розважальна активність, спрямована на створення, поширення, популяризацію, збереження й використання культурних благ і цінностей для задоволення культурних потреб громадян [11].
Культурний простір України	сфера, у якій відповідно до законодавства здійснюється культурна діяльність та задовольняються культурні, інформаційні й дозвілєві потреби громадян, що охоплює телебачення, радіомовлення, друковані видання, книговидавничу продукцію, ринок культурних благ і культурно-мистецьке середовище [11].
Культурно-мистецький проект	форма культурної діяльності з визначеними метою, строком реалізації та цільовим фінансуванням відповідно до кошторису (бюджету) [11].
Грант	фінансові ресурси, що надаються на безповоротній основі суб’єкту культурної діяльності для реалізації культурно-мистецького проекту [11].

--	--

Публічне управління у сфері культури зосереджене у понятті *культурна політика*. Згідно з аналітичною доповіддю С. Здіорука, О. Литвиненка та О. Розумної, політична культура може бути визначена крізь призму європейських методів. Це надає можливість окреслити ключові функції культури:

- як виконавець дипломатичної місії;
- як національна справа;
- як інструмент вирішення соціально-економічних проблем (розвиток культурних індустрій, забезпечення зайнятості, інноваційна функція, консолідуюча та стабілізуюча роль на основі міжкультурного діалогу й розвитку міст);
- як засіб реалізації програм розвитку;
- як простір громадської активності [4].

Виходячи з цього комплексу функцій, культурна політика це процес публічного регулювання культурних елементів, що використовуються державою та/або індивідами для забезпечення власного чи суспільного розвитку. Вона стратегічно проникає в усі сфери суспільного життя та здатна впливати на ціннісні орієнтири й змістовне наповнення соціальних процесів у країні.

Підсумовуючи викладене, можна зазначити, що для аналізу публічного управління у сфері культури в Україні ключовими поняттями є: *культура, заклад культури, культурна політика, культурна діяльність, культурні послуги, культурний простір України*. Комплексним категоріальним визначенням виступає поняття «*публічне управління у сфері культури*», яке розглядається як система спеціально організованого управління, що здійснюється органами державної влади, місцевого самоврядування та неурядовими організаціями. Ці суб'єкти формують культурну політику, забезпечують нормативно-правове регулювання відносин у сфері культури та впливають на процеси її розвитку з

метою підвищення ефективності функціонування як системи загалом, так і її окремих складових. Вироблення дієвих механізмів забезпечення ефективності публічного управління у напрямі задоволення культурних потреб громади потребує подальших наукових досліджень та розробки методологічних підходів до вивчення цього комплексного поняття.

1.2. Нормативно-правове регулювання механізмів публічного управління та адміністрування сфери культури в умовах воєнного стану

Нормативно-правове забезпечення регулювання цієї сфери базується на виконанні Законів України («Про культуру», «Про охорону культурної спадщини», «Про правовий режим воєнного стану»). На виконанні рішень та розпоряджень Рівненської обласної військової адміністрації (ОВА) щодо функціонування культурних установ. При узгодженості діяльності з Міністерством культури та інформаційної політики України.

Законодавство України містить значну кількість норм та нормативно-правових актів загального і спеціального характеру, що регулюють розвиток культури [17]. Основні положення закріплені у Конституції України [18], де визначено:

- Стаття 11 — держава сприяє консолідації та розвитку української нації, її історичної свідомості, традицій і культури, а також розвитку етнічної, культурної, мовної та релігійної самобутності всіх корінних народів і національних меншин України.
- Стаття 12 — Україна забезпечує задоволення національно-культурних і мовних потреб українців, які проживають за межами держави.
- Стаття 54 (розділ 4) — громадянам гарантується свобода літературної, художньої, наукової та технічної творчості, а також захист інтелектуальної власності, авторських прав і матеріальних та моральних інтересів, що виникають у зв'язку з інтелектуальною діяльністю.
- Стаття 54 (розділ 4 і 5) — культурна спадщина охороняється законом; держава забезпечує збереження історичних пам'яток та інших об'єктів культурної цінності.

- Стаття 66 — кожен зобов'язаний не шкодити природі та культурній спадщині, а також відшкодовувати завдані збитки [18; 17].

У системі нормативно-правових актів, що регулюють організаційно-економічні відносини у соціально-культурній сфері, виділяють п'ять основних груп [19], які відображено на рис. 1.2.

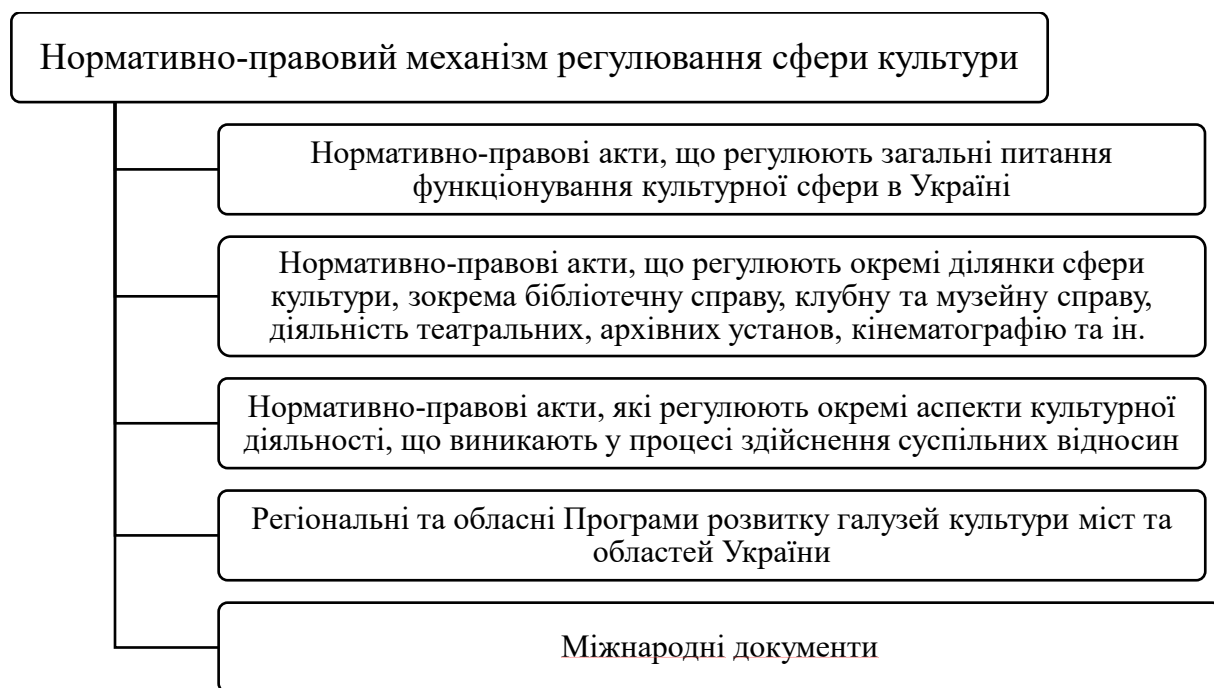


Рис. 1.2. Нормативно-правові акти (групи), що регулюють суспільні відносини у сфері культури [19]

Нормативно-правове забезпечення культурної сфери в Україні формується системою актів і документів, що визначають правові, організаційні, економічні та соціальні засади її розвитку. Перша група нормативно-правових актів охоплює базові закони, серед яких ключове місце займає Закон України «Про культуру» [11], який у пріоритетному порядку встановлює умови для:

- збереження, відтворення та охорони історичного середовища;
- естетичного виховання розвитку культури української нації, корінних народів та національних меншин України;
- громадян, передусім, дітей та юнацтва, та розширення культурної інфраструктури села [11; 12].

Відповідно до Закону України «Про культуру» [11], підтримка вітчизняних виробників у сфері культури здійснюється через Український культурний фонд у порядку, визначеному спеціальним Законом України «Про Український культурний фонд» [20]. Фонд самостійно визначає перелік проєктів, яким надається фінансування, відповідно до встановлених процедур. До таких проєктів можуть належати:

- організація та проведення виставок, ярмарків, симпозіумів, конгресів та інших заходів, спрямованих на популяризацію української культури;
- участь українських виробників у міжнародних культурних заходах, якщо така участь сприяє поширенню української культури за кордоном;
- інші культурно-мистецькі ініціативи, відібрані Фондом у встановленому порядку [11].

Таким чином, Український культурний фонд виступає ключовою інституцією державної підтримки культурних проєктів, забезпечує їх фінансування та сприяючи розвитку культурної дипломатії й міжнародної репрезентації України. Загальноукраїнським документом, що визначає перспективи розвитку культурної сфери, є «Стратегія розвитку культури України на період до 2030 року», ухвалена Кабінетом Міністрів України 28 березня 2025 року [21]

У Стратегії зазначено, що її пріоритетами є:

- підтримка культурної спадщини та її охорона;
- розвиток креативних індустрій;
- цифровізація культурної сфери;
- забезпечення доступності культурних послуг для громадян;
- інтеграція культури у систему національної безпеки та сталого розвитку [21].

Стратегія розвитку культури України до 2030 року — це головний загальноукраїнський документ, який визначає перспективи культурної політики. Вона поєднує охорону спадщини, розвиток сучасних індустрій та інтеграцію культури у систему державотворення, посилення ролі культури у соціально-економічному розвитку країни. Основними цілями стратегії є утвердження культури як складової національної ідентичності та безпеки держави. Розвиток людського капіталу через освіту, творчість і культурну участь. Соціальна згуртованість та інтеграція різних регіонів і спільнот. Міжнародна впізнаваність України завдяки культурній дипломатії та креативним індустріям. Сталий розвиток через інтеграцію культури в економіку та інновації. [21; 12].

Нерівномірний розвиток культурної інфраструктури, недостатнє фінансування та кадровий дефіцит, відтік творчого потенціалу за кордон, недостатня цифровізація культурної сфери, слабка інтеграція культури в економічні та соціальні процеси створює ряд викликів в реалізації цієї стратегії. Модернізація інфраструктури: бібліотеки, музеї, театри, культурні центри; цифрова культура: електронні архіви, онлайн-доступ, цифрові платформи; креативні індустрії: підтримка стартапів, культурного підприємництва, інтеграція у світовий ринок; спадщина: охорона пам'яток, реставрація, популяризація; культурна дипломатія: міжнародні проекти, просування української культури за кордоном; освіта і кадри: програми підготовки, підтримка молодих митців. ці та інші напрями є пріоритетними в серії реалізації цієї політики.

Культура як складова національної безпеки, зміцнення соціальної єдності, позитивний міжнародний імідж України, зростання економічного внеску креативних індустрій. Очікувані результати реалізації стратегії на різних етапах -перший операційний план (конкретні заходи, фінансування, відповідальні інституції) 2025–2027; 2028–2030- коригування плану відповідно до результатів та нових викликів.

Відповідно до Концепції реформування системи забезпечення населення культурними послугами [22], яка була схвалена Кабінетом Міністрів України 23 січня 2019 року (розпорядження № 27-р) і оновлена у 2023 році, метою є створення ефективної доступної та сучасної системи культурних послуг для громадян. Основними завданнями реформування визначено:

- Рівний доступ населення до культурних послуг незалежно від місця проживання.
- Модернізація культурної інфраструктури (бібліотеки, клуби, музеї, театри).
- Фінансова реформа — запровадження нових механізмів фінансування культурних закладів.
- Децентралізація управління культурою — передача повноважень громадам.
- Підвищення якості культурних послуг через стандартизацію та моніторинг.
- Цифровізація культури — електронні ресурси, онлайн-послуги, цифрові архіви.
- Підготовка кадрів та підвищення кваліфікації працівників сфери культури. [22; 12].

Для комплексного аналізу законодавства, що регулює окремі сфери культури (бібліотеки, клуби, музеї, театри, архіви, кінотеатри тощо), необхідно виокремити конкретні нормативно-правові акти, що визначають правові засади їх функціонування. Такий перелік представлено у таблиці 1.1 [19].

Нормативно-правові акти, що регулюють окремі ділянки сфери культури

№	Нормативно-правий акт	Сфера регулювання
1.	Закон України від 07.10.1997 № 554/97-ВР «Про професійних творчих працівників та творчі спілки» [83]	Правовий статус професійних творчих працівників; встановлення організаційних, соціальних, правових й економічних засад діяльності творчих спілок [83]
2.	Закон України від 25.04.2019 р. № 2704 «Про забезпечення функціонування української мови як державної» [23]	Функціонування та застосування української мови як державної у сферах суспільного життя на всій території України, окрім приватного спілкування та релігійних обрядів [23]
3.	Закон України від 27.01.1995 р. № 32/95-ВР «Про бібліотеки і бібліотечну справу» [24]	Реалізація прав громадян на бібліотечні послуги, забезпечення загального доступу до інформації та культурних цінностей, що функціонують у книгозбірні [24]
4.	Закон України від 06.03.2003 № 601-IV «Про державну підтримку книговидавничої справи в Україні» [25]	Державна підтримка книговидавничої справи в Україні, подолання кризи вітчизняного книговидання, створення сприятливих умов для його розвитку [25]
5.	Закон України від 05.06.1997 № 318/97-ВР «Про видавничу справу» [26]	Засади видавничої справи, порядку організації та провадження видавничої діяльності, умов взаємовідносин діяльності видавничих установ; сприяння національно-культурному розвитку українського народу та громадян усіх етнічних груп України, їх духовності та моральності, набуття членами

		суспільства загальнолюдських цінностей, захисту прав та інтересів громадян, суб'єктів видавничої діяльності [26].
6.	Закон України від 24.12.1993 р. N 3814-XII «Про Національний архівний фонд та архівні установи» [27]	Основні питання щодо розвитку архівної справи (формування, облік, зберігання, використанням НАФ) тощо [27].
7.	Закон України від 08.06.2000 р. №1805 «Про охорону культурної спадщини» [28]	Організаційні, соціальні, правові та економічні відносини у сфері охорони культурної спадщини з метою охорони, використання об'єктів культурної спадщини на благо сучасного та майбутніх поколінь [28]
8.	Закон України від 18.03.2004 № 1626-IV «Про охорону археологічної спадщини» [29]	Відносини, пов'язані з охороною археологічної спадщини України; права та обов'язки дослідників археологічної спадщини [29]
9.	Закон України від 29.06.1996 р. № 249/95-ВР «Про музеї та музейну справу» [30]	Засади діяльності музеїв України, відносини у сфері музейної справ, особливості наукового формування, використання МФУ [30]
10.	Закон України від 31.05.2005 р. № 2605-IV «Про театри і театральну справу» [31]	Суспільні відносини в галузі театральної справи; засади діяльності, форми їх державної підтримки з метою задоволення творчих потреб та інтересів громадян, розвиток та збагачення духовного потенціалу Українського народу. [31]

11.	Закон України від 21.12.1993 р. № 3759 «Про телебачення і радіомовлення» [32]	Умови функціонування, відносини, у сфері телевізійного та радіомовлення на території України; обов'язковий обсяг мовлення державною мовою для телерадіоорганізацій окремих категорій мовлення [32]
12.	Закон України від 13.01.1998 р. № 9 «Про кінематографію» [33]	Правові основи діяльності в галузі кінематографії; суспільні відносини, пов'язані зі створенням фільмів [33]

Для розуміння напрямів розвитку та потенціалу вдосконалення чинного законодавства у сфері культури необхідно розглянути стратегічні документи та нормативно-правові акти, що регулюють окремі аспекти культурної діяльності та виникли в процесі публічного управління.

До таких законів належать:

- Земельний кодекс України [34] — визначає правові засади використання земельних ресурсів, у тому числі для потреб культурної інфраструктури.
- Господарський кодекс України [36] — регулює господарську діяльність суб'єктів у сфері культури, включаючи культурні індустрії.
- Податковий кодекс України [35] — встановлює податкові механізми, що впливають на фінансування та розвиток культурних закладів і проєктів.
- Закон України «Про авторське право і суміжні права» [37] — забезпечує правовий захист творчих результатів та інтелектуальної власності.
- Закон України «Про рекламу» [38] — регулює питання поширення культурної продукції та її комерційної популяризації.
- Закон України «Про інформацію» [39] — визначає правові засади доступу до інформації, що є важливим елементом культурної діяльності.

Таким чином, нормативно-правове поле культурної сфери охоплює не лише спеціальні закони, але й загальні кодекси та акти, що формують комплексну систему регулювання культурних процесів в Україні. Законопроект України «Про Стратегію сталого розвитку України на період до 2030 року» від 07.08.2018 № 9015 [40] визначає, що сталий розвиток регіонів базується на збереженні національних культурних традицій та цінностей [41]. Таким чином, культурний компонент розглядається як невід’ємна складова сталого розвитку, що забезпечує гармонійне поєднання економічних, соціальних та духовних чинників у процесі модернізації країни.

Окрім Стратегії сталого розвитку, у вересні 2019 року Уряд України оприлюднив Програму дій [41], яка визначила пріоритети та цілі діяльності на наступні п’ять років. У жовтні 2019 року документ був затверджений Верховною Радою. Програма охоплює широкий спектр питань, що стосуються: економічного розвитку та формування людського капіталу; європейської інтеграції; безпеки та інших ключових напрямів державної політики. У сфері культури Програма визначила цілі Міністерства культури, молоді та спорту, які спрямовані на: розвиток культурного простору; задоволення культурних і туристичних потреб громадян; формування системи показників для вимірювання ефективності реалізації цілей. Кожна ціль містить додаткові кількісні індикатори. Наприклад, ціль 4.2 передбачає збільшення кількості людей, які беруть участь у культурних заходах у загальному та відомчому секторах (образотворче мистецтво, драматургія, книжкові фестивалі, виставкові, музейні та музичні проєкти). Реалізація цих заходів має сприяти підвищенню частки культурного та креативного продукту, спорту і туризму у структурі ВВП до рівня 12–14% [41; 12].

До четвертої групи належать регіональні та обласні програми розвитку галузей культури, які становлять важливу частину правової бази та фактичну основу планування діяльності закладів культури на місцевому рівні [19].

На Рівненщині діє Обласна програма «Культура Рівненщини» на 2023–2027 роки, яка визначає стратегічні напрями розвитку культурної сфери регіону. Вона охоплює бібліотечну, музейну, театральну, мистецьку та туристично-культурну галузі. Таким чином, регіональні програми виступають інструментом реалізації державної культурної політики на місцевому рівні, забезпечуючи врахування специфіки розвитку культурної інфраструктури кожного регіону.

У різних областях України реалізуються регіональні програми, що спрямовані на розвиток культурної сфери та охорону культурної спадщини.

Приклади:

Львівська область Програма розвитку культури Львівщини 2021–2025

- Реставрація пам'яток архітектури (замки, сакральні споруди).
- Підтримка Львівської національної філармонії, театрів, музеїв.
- Розвиток культурного туризму («Золота підкова Львівщини»).

Одеська область Програма розвитку культури Одещини 2023–2027:

- Підтримка багатонаціональної культурної спадщини.
- Розвиток мистецьких фестивалів (кінофестивалі, музичні форуми).
- Створення сучасних культурних просторів у громадах [56].

Полтавська область Програма розвитку культури Полтавщини 2022–2026

- Збереження спадщини Івана Котляревського та інших класиків.
- Розвиток етнокультурних фестивалів.
- Підтримка бібліотек і краєзнавчих музеїв.

Таким чином, регіональні програми виступають важливим інструментом реалізації державної культурної політики на місцевому рівні, забезпечуючи збереження історико-культурної спадщини та розвиток культурної інфраструктури.

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 р. № 333-р «Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» [45] визначено основні повноваження органів місцевого самоврядування базового рівня, зокрема щодо: *забезпечення розвитку культури та фізичної культури; утримання та організації роботи будинків культури, клубів, бібліотек, стадіонів, спортивних майданчиків.* Водночас Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 № 280/97-ВР [46] передбачено: власні (самоврядні) повноваження виконавчих органів сільських, селищних та міських рад щодо управління закладами освіти, охорони здоров'я, культури, фізичної культури і спорту, оздоровчими закладами, молодіжними центрами та підлітковими закладами за місцем проживання, а також організації їх матеріально-технічного та фінансового забезпечення; делеговані повноваження, що включають забезпечення охорони пам'яток історії та культури, збереження та використання культурного надбання.[46].

Окрему групу нормативно-правових механізмів становлять міжнародні документи (табл. 1.3), які визначають напрями розвитку культурної політики України. Крім того, Стратегією Українського культурного фонду на 2024-2027 роки [47] окреслено перелік законодавчих актів та документів, що є підґрунтям формування та реалізації культурної політики держави. Вона визначає пріоритети роботи Фонду у найближчі роки та узгоджується зі Стратегією розвитку культури України до 2030 року

Таблиця 1.3.

Міжнародні документів, що є підґрунтям культурної політики України

№	Документ	Сфера регулювання
1.	Європейська культурна конвенція Ради Європи, 1954 [48]	<i>Збереження свого національного внеску до загальної культурної спадщини Європи і сприяння його збільшенню [48]</i>
2.	Конвенція про охорону всесвітньої культурної і природної спадщини, 1972 [49]	<i>Сприяння охороні, збереженню та популяризації культурної і природної спадщини [49]</i>
3.	Конвенція ЮНЕСКО про охорону нематеріальної культурної спадщини, 2003 [50]	<i>Охорона нематеріальної культурної спадщини; підвищення рівня знань на місцевому, національному та міжнародному рівнях про важливість нематеріальної культурної спадщини та забезпечення її взаємного визнання [50]</i>
4.	Рамкова конвенція Ради Європи про значення культурної спадщини для суспільства, 2005 [51]	<i>Підвищення ролі культурної спадщини у створенні мирного та демократичного суспільства, а також у процесах сталого розвитку культурного різноманіття та сприяння йому найліпшої ефективної реалізації повноважень усіх відповідних громадських, інституційних та приватних учасників [51].</i>
5.	Конвенція ЮНЕСКО про охорону та заохочення розмаїття форм культурного самовираження, 2005 [52]	<i>Сприяння розквіту й вільної взаємодії культур на взаємовигідній основі; заохочення діалогу між культурами для забезпечення ширших і збалансованіших культурних обмінів у всьому світі в інтересах взаємоповаги культур і культури миру [52]</i>

6.	Біла книга з міжкультурного діалогу «Жити разом у рівності й гідності», Рада Європи, 2008 [53]	<i>Увібрав досвід практично всіх європейських країн, пропонуючи вивірені рішення та підходи для підтримки та розвитку міжкультурного діалогу [53]</i>
----	--	---

Нормативно-правовий механізм регулювання сфери культури в Україні представлений комплексом документів, що забезпечують розвиток галузі як у цілому, так і в окремих її сегментах. До нього належать:

- Закони України, що визначають правові засади функціонування культурної сфери:
 - «Про культуру»
 - «Про телебачення і радіомовлення»
 - «Про кінематографію»
 - «Про театри і театральну справу»
 - «Про бібліотеки і бібліотечну справу»
 - «Про музеї та музейну справу»
 - «Про охорону культурної спадщини»
 - «Про видавничу справу»
- Концепції реформування, які окреслюють напрями модернізації культурної політики та інфраструктури.
- Стратегічні документи, що визначають довгострокові пріоритети розвитку культури та креативних індустрій.
- Регіональні та обласні програми розвитку, які адаптують державну політику до специфіки місцевих громад та забезпечують планування роботи закладів культури на місцях.
- Міжнародні документи, що інтегрують українську культурну політику у світовий контекст та сприяють розвитку міжнародного співробітництва.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення культурної сфери в Україні має багаторівневу структуру, що поєднує загальнодержавні, регіональні та міжнародні інструменти, створюючи основу для розвитку культурної діяльності та формування сучасного культурного простору.

1.3. Механізми реалізації державної політики у сфері культури під час війни

У сучасній Україні культура, як і інші сфери суспільного життя, перебуває під опікою держави. Основними суб'єктами публічного управління у сфері культури є:

- **Верховна Рада України** — здійснює законодавче регулювання, ухвалює закони та визначає правові засади розвитку культурної сфери.
- **Президент України** — формує стратегічні напрями державної політики, підписує закони, видає укази та розпорядження у сфері культури.
- **Кабінет Міністрів України** — забезпечує реалізацію державної культурної політики, ухвалює постанови та розпорядження, координує діяльність центральних органів виконавчої влади.
- **Органи місцевого самоврядування** — відповідають за розвиток культурної інфраструктури на місцях, утримання закладів культури, організацію культурних заходів та охорону культурної спадщини.

Окремим напрямом діяльності органів влади є **регулювання міжнародних аспектів культурної політики**, що включає співпрацю з міжнародними організаціями, участь у культурних програмах та інтеграцію України у світовий культурний простір.

Діяльність органів влади, які опікуються сферою культури України та регулюванням міжнародних аспектів публічної діяльності зображено на рис. 1.3.

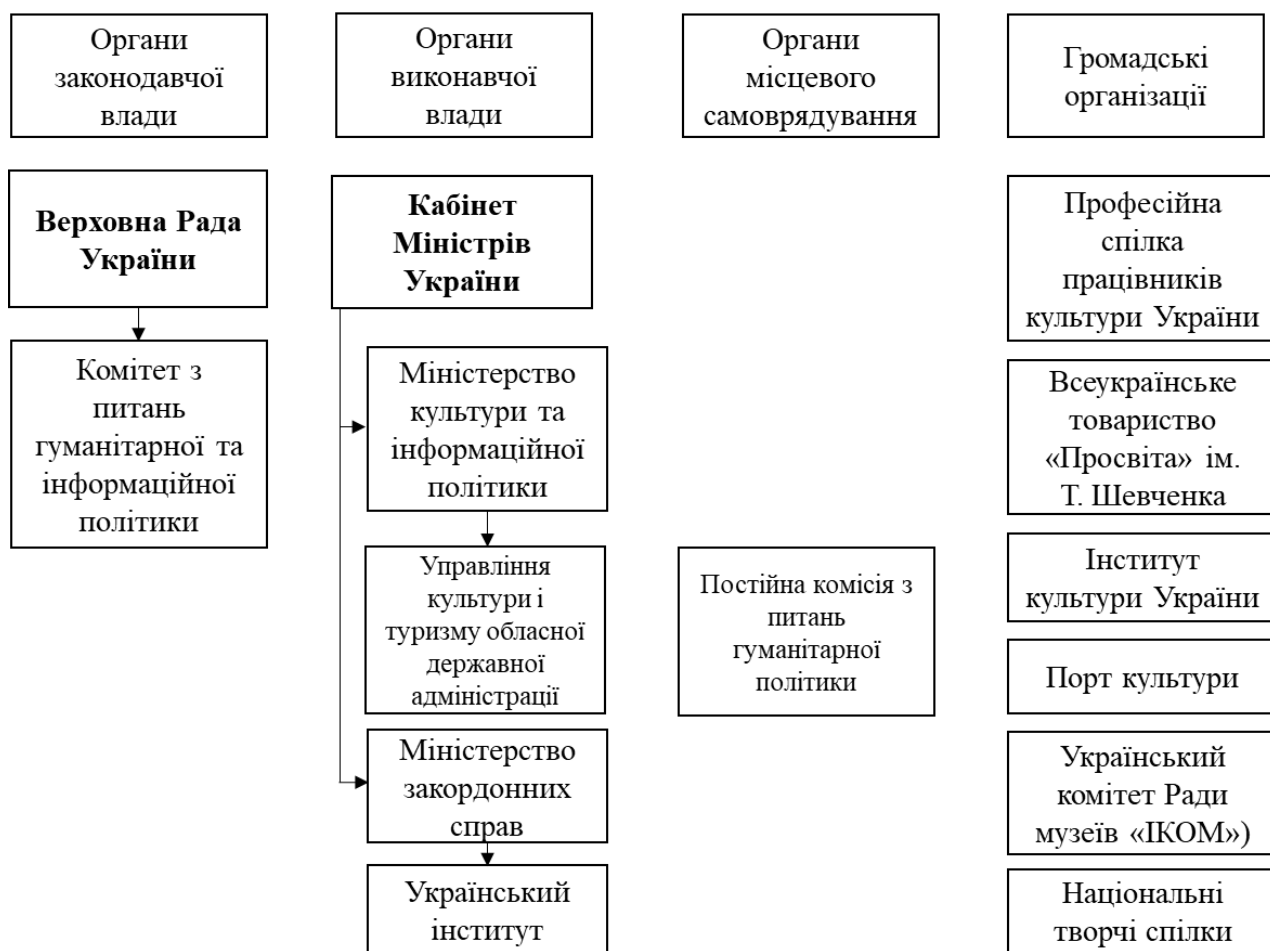


Рис. 1.3. Реалізація державної політики у сфері культури

Отже, серед суб'єктів публічного управління у сфері культури в Україні розглядаються органи законодавчої влади (Верховна Рада України), виконавчої влади (Кабінет Міністрів України), місцеве самоврядування та культурні громадські організації. Комітет ВРУ з питань гуманітарної та інформаційної політики відповідно до постанови Верховної Ради України від 29.08.2019 № 19-ІХ, відає наступними сферами (що представлено на рис. 1.4.)

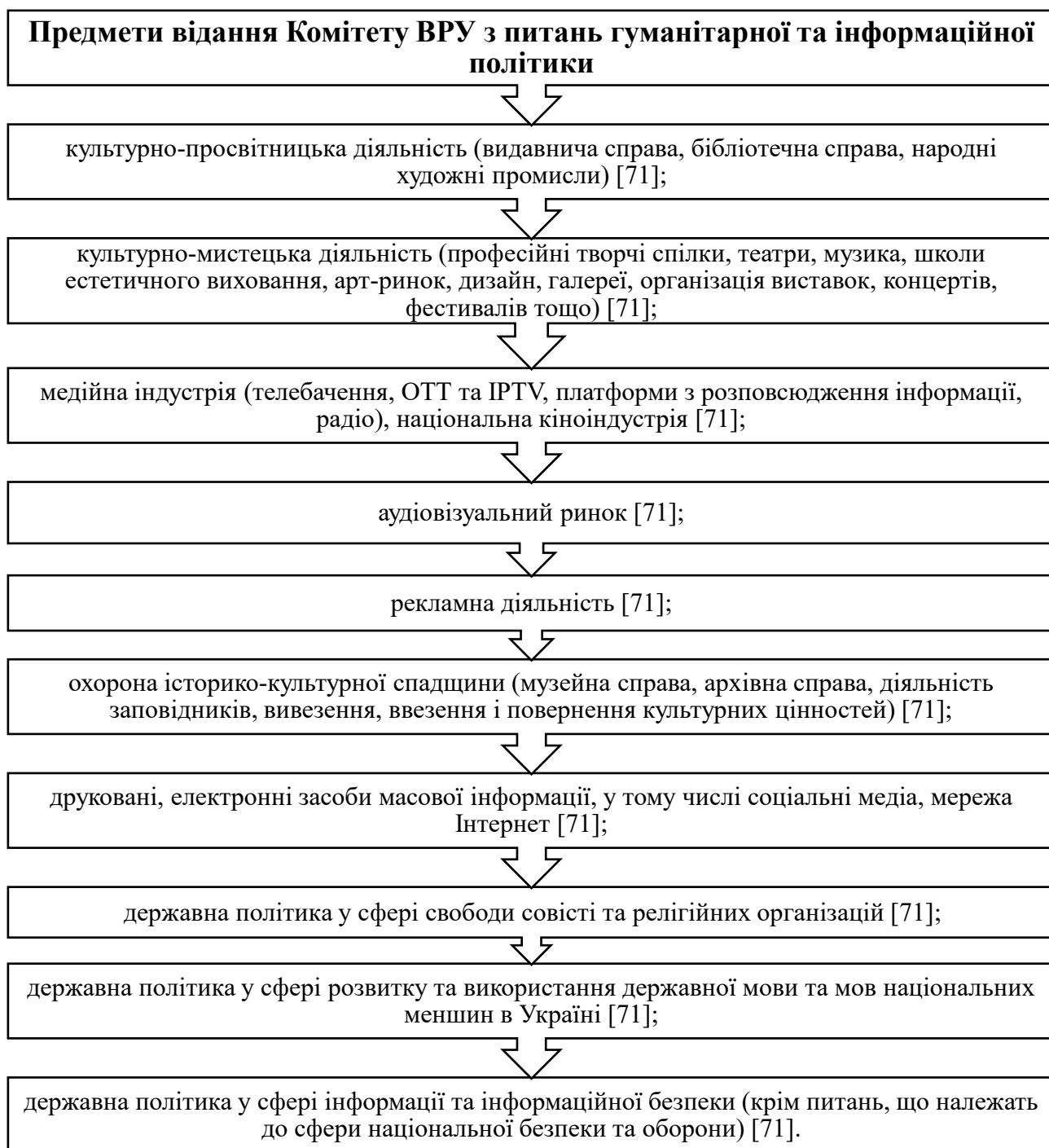


Рис. 1.4. Комітет ВРУ з питань гуманітарної та інформаційної політики
(предмети відання)

Як видно з рис.1.4 органи законодавчої влади здійснюють постійний контроль за дотриманням законодавства у сфері культури та підтримують діяльність Комітету з питань гуманітарної та інформаційної політики, тоді як головним органом у системі виконавчої влади, що формує та реалізує державну політику у

сфері культури, є Міністерство культури та інформаційної політики України (МКІП). Його діяльність координується Кабінетом Міністрів України та ґрунтується на Конституції, законах України, указах Президента, постановах Верховної Ради та актах уряду, основні завдання полягають у забезпеченні формування й реалізації державної політики у відповідних сферах, що деталізовано на рис 1.5



Рис. 1.5. Основні напрями діяльності МКІП

Постановою Кабінету Міністрів України від 16 жовтня 2019 р. № 885 визначено завдання Міністерства культури та інформаційної політики України (МКІП). Серед яких — **формування та реалізація державної політики у сфері культури, кінематографії, мистецтв, охорони культурної спадщини, а також відновлення та збереження національної пам'яті**. Цей документ закріплює ключову роль МКІП як центрального органу виконавчої влади, що відповідає за комплексний розвиток культурної сфери та забезпечення спадкоємності культурних і духовних цінностей у державній політиці.

За аналогічною моделлю формування та реалізація культурної політики Польщі здійснюється через взаємодію різних рівнів національних законодавчих та адміністративних інституцій [79].

На загальнодержавному рівні відповідальність за розвиток культури покладається на польський парламент та уряд. Парламент формує правові засади культурної політики, спираючись на матеріали державних установ і парламентських комітетів. Уряд разом із Радою з питань культури та громадських засобів масової інформації відповідає за розробку концепції культурної політики та її реалізацію через органи державного управління. Основні принципи культурної політики визначаються у вигляді довгострокових програм розвитку культури (на 10 років) та середньострокових програм (на 3 роки). Виконання цих завдань забезпечує Міністерство культури та національної спадщини [79].

В той же час, культурна політика Німеччини, навпаки, ґрунтується на федеративній моделі, що спирається на принципи децентралізації, субсидіарності та плюралізму. Важливим чинником її розвитку є прагнення досягти балансу між посиленням ролі громадського сектору (забезпечення функціонування та фінансування культурних інституцій і проєктів) та мінімальним втручанням уряду у культурну діяльність [80].

Що стосується України, то новостворене Міністерство культури та інформаційної політики розпочало повноцінну діяльність 2 січня 2020 року. Значну частину своїх функцій воно делегує та координує через центральні органи виконавчої влади (табл. 1.4).

Таблиця 1.4.

Основні завдання центральних органів виконавчої влади у сфері культури

Центральний орган виконавчої влади	Основні завдання
Державна служба України з етнополітики та свободи совісті	реалізація державної політики у сфері міжнаціональних відносин, релігії та захисту прав національних меншин в Україні [65];

Державне агентство України з питань кіно	– реалізація державної політики у сфері кінематографії; – здійснення державного нагляду (контролю) у сфері кінематографії [66];
Державний комітет телебачення і радіомовлення України	участь у забезпеченні формування та реалізація державної політики у сфері телебачення і радіомовлення, інформаційній та видавничій сфері [12];
Український інститут національної пам'яті	реалізація державної політики у сфері відновлення та збереження національної пам'яті Українського народу [67];
Державне агентство України з питань мистецтв та мистецької освіти	реалізація державної політики у сфері мистецтв та спеціалізованої мистецької освіти [69];
Державна інспекція культурної спадщини України	– реалізація державної політики із здійснення контролю у сфері охорони культурної спадщини; – здійснення у межах повноважень, передбачених законом, контролю за додержанням вимог законодавства про охорону культурної спадщини [70];
Державна служба охорони культурної спадщини України	реалізація державної політики у сферах охорони культурної спадщини (крім здійснення контролю у сфері охорони культурної спадщини), музейної справи, вивезення, ввезення та повернення культурних цінностей [70].
Державне агентство розвитку туризму України	реалізує державну політику в галузі туризму та курортів України [84].

Слід підкреслити, що крім наведених завдань центральних органів виконавчої влади у сфері культури, до їхньої компетенції входить подання на розгляд Міністра культури та інформаційної політики пропозицій щодо формування державної політики за визначеним напрямом. До сфери управління МКІП належать національні, державні та обласні театральні, циркові й музичні установи, бібліотеки, мистецькі навчальні заклади, музеї, обласні центри

народної творчості, заповідники та кіностудії. У Польщі ж основою реалізації соціальної політики держави виступає Довгострокова програма розвитку культури, а її виконання забезпечується через 11 операційних програм, що впроваджуються Міністром культури [79].

Програми відкриті для подання заявок на отримання грантів у Міністерстві культури з метою реалізації завдань у сфері розвитку культури, які здійснюють органи місцевого самоврядування, культурні установи різних відомств, мистецькі школи та академії, неурядові організації та суб'єкти господарювання [79]. Вони поділяються за напрямками, що перебувають у компетенції таких інституцій: Департамент сприяння творчості, Інститут Адама Міцкевича, Національна бібліотека, Інститут Книги, Департамент співпраці з місцевими органами влади та розвитку культури, Департамент міжнародної співпраці, Департамент художньої освіти, Департамент стратегії культури та європейських справ, Департамент кіно й аудіовізуальних медіа тощо [79].

В Україні при Міністерстві культури та інформаційної політики діють державні установи, покликані сприяти розвитку національної культури й мистецтва (Український культурний фонд) [59], відродженню, збереженню та розвитку народних художніх промислів (Всеукраїнський центр вишивки та килимарства) [60], формуванню державної політики у книжковій сфері (Український інститут книги) [61], розробленню та реалізації державних програм у сфері охорони культурної спадщини (Український державний інститут культурної спадщини) [62], а також здійсненню культурно-просвітницької, дослідної та науково-практичної діяльності (Український центр культурних досліджень) [63] тощо [57].

Державною установою, що здійснює комплексну репрезентацію України у світі засобами культурної дипломатії, є Український інститут [64]. Його діяльність спрямована на розвиток культурних зв'язків між Україною та іншими державами, а також на формування позитивного іміджу країни за кордоном. Інститут був створений Кабінетом Міністрів України у 2017 році та належить до сфери управління Міністерства закордонних справ [64].

Серед національних культурних інституцій Німеччини функціонують фонди, що виступають операторами культурних установ та програм фінансування (Фундація пруської культурної спадщини, Федеральний культурний фонд — за характером діяльності подібний до Українського культурного фонду, Культурний фонд федеральних земель), а також культурні інституції зі спільним фінансуванням (Художньо-виставковий зал Федеративної Республіки Німеччини) [80] тощо. З метою поширення мистецтва серед широкої аудиторії, популяризації датського мистецтва на міжнародному рівні та підтримки митців у Данії створено найбільший у країні фонд — Данський мистецький фонд [81].

Творча діяльність у сфері культури й мистецтва, розвиток національної культури, проведення культурно-мистецьких заходів, творчих конкурсів, виставок, авторських вечорів, прем'єр та фестивалів становлять основні напрями роботи творчих спілок [83]. Відповідно до інформації, розміщеної на офіційному сайті МКІП [58], в Україні функціонує 11 національних творчих об'єднань, серед яких спілки композиторів, хореографів, кобзарів, художників, майстрів народного мистецтва, фотохудожників, письменників, театральних діячів, краєзнавців, кінематографістів та музична спілка [58].

У сфері культури діють громадські організації, діяльність яких спрямована на розвиток національної культури, відродження історичної пам'яті, формування національної свідомості та піднесення духовності й добробуту українського народу (Всеукраїнське товариство «Просвіта» ім. Тараса Шевченка) [77]; збереження автентичної української кухні та популяризацію України у світі (ГО «Інститут культури України») [72]; розвиток культурного й мистецького середовища в Україні та за її межами (ГО «Порт культури») [73]; відродження, охорону та промоцію культурної й природної спадщини, а також розвиток музейної справи (ВГО «Український комітет Ради музеїв «ІКОМ») [74]; підтримку держави у сфері збереження культурного надбання (ГО «Українське товариство охорони пам'яток історії та культури») [75]; створення умов для

культурно-економічного розвитку міст і територій України (ГО «Інститут культурної політики») [78] та інші.

У рамках ініціативи першої леді України Олени Зеленської в 32 всесвітньо відомих музеях різних країн були запроваджені україномовні аудіогіди, покликані популяризувати та розширювати використання української мови за кордоном. Наразі такі аудіопутівники доступні у Версалі, Колізеї, Лондонському Тауері та навіть у маєтку першого Президента США Джорджа Вашингтона — Маунт-Вернон [76].

Таким чином, реалізацію державної політики у сфері культури забезпечують як державні, так і недержавні інституції, створені на різних рівнях та уповноважені виконувати відповідні рішення. До основних національних органів, що регулюють культурну політику в Україні, належать Президент України, Верховна Рада, Кабінет Міністрів, Міністерство культури та інформаційної політики, Міністерство закордонних справ, а також місцеві державні адміністрації, органи місцевого самоврядування й інші організації у межах своєї компетенції.

Публічне управління у сфері культури здійснюється системою органів виконавчої та законодавчої влади. Виконавчі органи забезпечують реалізацію культурної політики; за участю громадських об'єднань розробляють національний план розвитку культури та механізми його фінансування; створюють умови для відродження й розвитку української національної культури та культур етнічних меншин, що проживають на території України. Кожен орган виконавчої влади реалізує свої повноваження у сферах кінематографа, телебачення й радіомовлення, національної пам'яті, мистецтва, культурної спадщини, народної творчості, книжкової галузі та мистецької освіти.

Крім того, на відміну від ефективної моделі культурного врядування, що застосовується у розвинених країнах, в Україні процес ухвалення рішень у сфері культури здебільшого централізований і здійснюється відповідними державними органами. У західних країнах, навпаки, утверджується принцип

децентралізації та консультативно-дорадчий підхід, який передбачає ухвалення рішень спеціальними комітетами, фондами та іншими інституціями, тоді як держава виконує переважно координуючу функцію [82, с. 7].

Під час війни Департамент культури і туризму Рівненської ОВА координує роботу театрів, бібліотек, музеїв, мистецьких шкіл; місцеві військові адміністрації та громади — ухвалюють рішення про безпеку культурних заходів, евакуацію фондів; Обласні програми («Культура Рівненщини» 2023–2027) — адаптовані до умов війни.

Евакуація та збереження культурних цінностей (музейні фонди, архіви). Оцифрування документів та фондів для збереження у цифровій формі. Адаптація культурних заходів — проведення онлайн-фестивалів, виставок, дистанційних занять у мистецьких школах. Безпекові протоколи — перевірка укриттів, обмеження масових заходів. Фінансово-економічні механізми. Державні та обласні грантові програми для підтримки митців. Перерозподіл бюджетних коштів на збереження спадщини та культурну резистентність. Залучення міжнародних донорів та партнерів (UNESCO, ЄС, Український культурний фонд). Ці заходи дозволяють організувати ефективність реалізації програм розвитку. Комунікаційні та інформаційні механізми сприяють реалізації культурна дипломатія — просування української культури за кордоном через онлайн-платформи. Протидія дезінформації — культурні проєкти як інструмент стратегічних комунікацій. Соціальній згуртованості — культурні акції для підтримки військових, переселенців, громад.

Як приклад можна навести проаналізовані наступне

- Програма «Культура Рівненщини» 2023–2027 адаптована до умов війни: акцент на цифровізацію, підтримку митців, культурний туризм після перемоги.
- Музеї області (Рівненський обласний краєзнавчий музей, Острозький замок) — проводять оцифрування фондів та онлайн-виставки.

- Бібліотеки — працюють як культурні та освітні хаби для переселенців.
- Мистецькі школи — частково перейшли на дистанційне навчання.
- Фестивалі («Музейні гостини», «Рівне. Літо музики») — трансформовані у безпечні формати (онлайн або з обмеженою кількістю учасників).

Збереження культурної спадщини навіть в умовах війни, підтримка творчої активності та культурної резистентності, зміцнення соціальної згуртованості громад, формування позитивного іміджу України та Рівненщини на міжнародному рівні забезпечить реалізація цих програм при дотриманні ефективних механізмів публічного регулювання даної сфери.

Таблиця 1.5.

Культурна політика України під час війни

Напрямок	Конкретні дії	Очікувані результати
Захист спадщини	Оцифрування фондів, евакуація музейних цінностей, моніторинг руйнувань	Збереження культурної пам'яті, документування злочинів
Підтримка митців	Гранти, онлайн-проекти, фестивалі, підтримка театрів і кіно	Збереження творчої активності, культурна резистентність
Культурна дипломатія	Участь у міжнародних фестивалях, виставках, книжкових ярмарках, культурні резиденції	Позитивний імідж України, інтеграція у світовий культурний простір
Інформаційна політика	Протидія дезінформації, підтримка українських ЗМІ, стратегічні комунікації	Зміцнення інформаційної безпеки, формування правдивого наративу
Соціальна згуртованість	Культурні проекти для громад, інклюзія, підтримка переселенців	Єдність суспільства, психологічна підтримка через культуру
Міжнародне партнерство	Співпраця з ЮНЕСКО, ЄС, культурними інститутами інших країн	Міжнародна солідарність, ресурси для відновлення культури

Культура під час війни — не лише про мистецтво, а й про захист ідентичності, дипломатію та стійкість суспільства.

Висновки до розділу 1

Розгляд засад публічного управління у сфері культури в теоретичному, методологічному та правовому вимірах дає змогу окреслити ключові терміни, необхідні для дослідження, зокрема «культура», «заклад культури», «культурна політика», «культурна діяльність», «культурні послуги», «культурний простір України» тощо. Комплексним поняттям, використаним у дослідженні, є публічне управління у сфері культури — система спеціально організованого управління, що здійснюється відповідними суб'єктами: органами державної влади, органами місцевого самоврядування та неурядовими організаціями. Вони визначають політику у сфері культури, забезпечують нормативно-правове регулювання відносин у цій галузі та впливають на процеси культурного розвитку з метою підвищення ефективності всієї системи та її окремих складових.

Нормативно-правове регулювання у сфері культури здійснюється через низку законів України («Про культуру», «Про телебачення і радіомовлення», «Про кінематографію», «Про театри і театральну справу», «Про бібліотеки і бібліотечну справу», «Про музеї та музейну справу», «Про охорону культурної спадщини», «Про видавничу справу»), а також завдяки концепціям реформування, стратегічним документам, регіональним і обласним програмам розвитку та міжнародним актам, які забезпечують розвиток галузі як загалом, так і окремих її напрямів та аспектів культурної діяльності, що виникають у процесі суспільних відносин.

Реалізацію державної політики у сфері культури здійснюють державні й недержавні інституції, створені на різних рівнях та уповноважені виконувати відповідні рішення. До основних національних органів регулювання культурної політики в Україні належать Президент України, Верховна Рада, Кабінет Міністрів, Міністерство культури та інформаційної політики, Міністерство закордонних справ, а також місцеві державні адміністрації, органи місцевого самоврядування та інші організації у межах своєї компетенції.

Публічне управління у сфері культури здійснюється системою органів виконавчої та законодавчої влади. Виконавчі органи забезпечують реалізацію культурної політики; за участю громадських об'єднань формують національний план розвитку культури та визначають його фінансування; створюють умови для відродження й розвитку української національної культури та культур етнічних меншин, що проживають на території України. Кожен орган виконавчої влади реалізує свої повноваження у сферах кінематографа, телебачення й радіомовлення, національної пам'яті, мистецтва, культурної спадщини, народної творчості, книжкової галузі та мистецької освіти.

Водночас, порівняно з ефективною моделлю культурного врядування, що застосовується у розвинених країнах, в Україні процес ухвалення рішень у сфері культури здебільшого централізований і здійснюється державними органами. У західних країнах, навпаки, утверджується принцип децентралізації та консультативно-дорадчий підхід, який передбачає ухвалення рішень спеціальними комітетами, фондами та іншими інституціями, тоді як держава виконує переважно координуючу функцію.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ СФЕРИ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ НА ПРИКЛАДІ РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Дослідження механізмів регіональної політики сфери культури Рівненщини.

Механізми публічного управління визначаються як поєднання механізмів державного управління, самоврядних механізмів органів місцевого самоврядування та інструментів участі громадськості.

Реалізація державної політики на регіональному рівні, як і на центральному, здійснюється органами законодавчої та виконавчої влади, місцевого самоврядування й недержавними організаціями, що зображено на рис.

2.1.

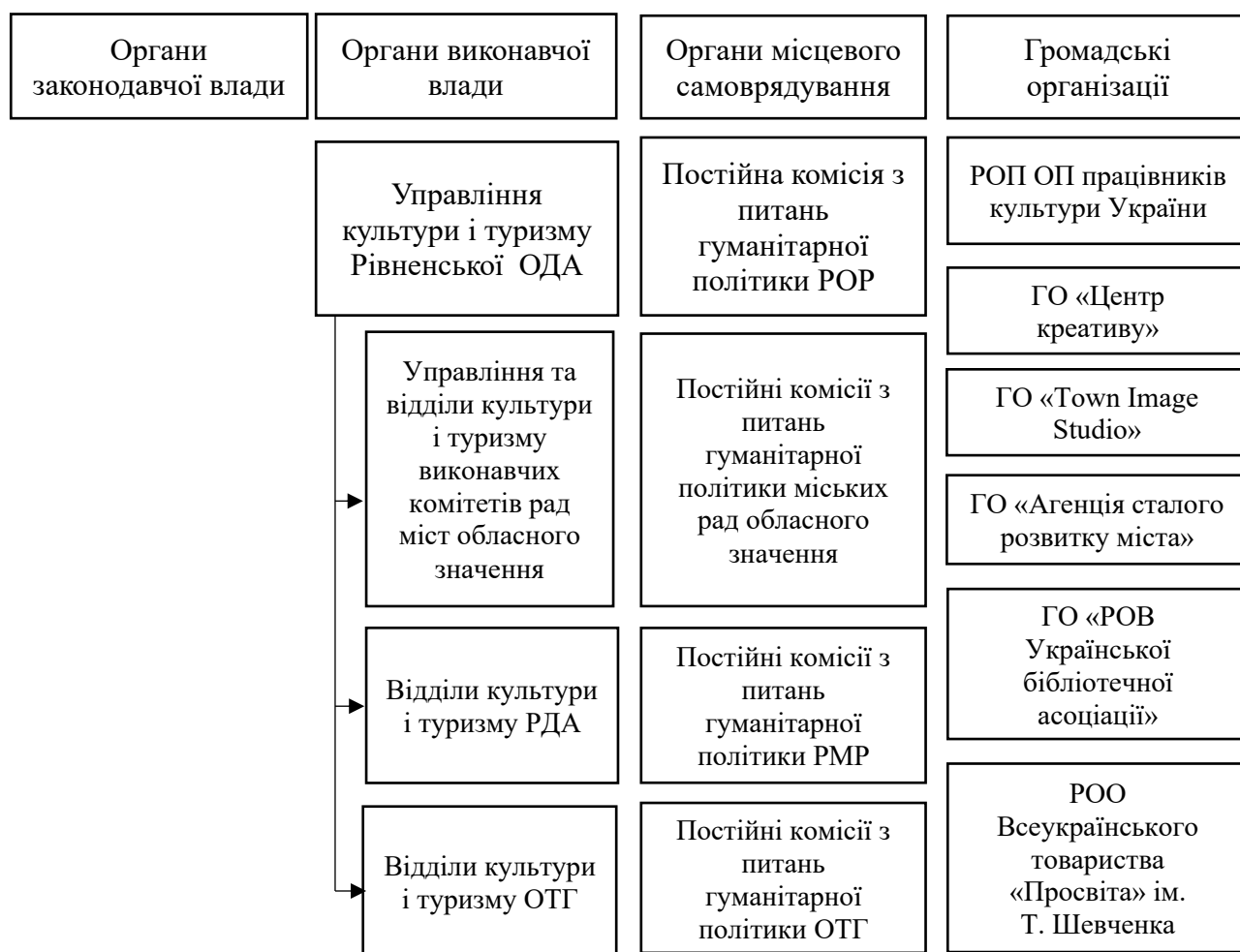


Рис. 2.1. Система органів державної влади і управління у сфері культури у Рівненському регіоні

Регіональний рівень публічного управління культурною сферою у Рівненській області реалізується через Управління культури і туризму ОДА, Постійну комісію з питань гуманітарної політики обласної ради, мережу концертно-мистецьких, бібліотечних і клубних закладів та початкових спеціалізованих мистецьких навчальних закладів, тоді як базовий рівень охоплює відділи й управління культури міст та ОТГ разом із відповідними комісіями, а ключовим елементом системи забезпечення доступних культурних послуг виступають мультикомплекси-«хаби», що поєднують бібліотеки, клуби, IT-простори й філії мистецьких шкіл у межах реформи децентралізації. [85].

Серед суб'єктів публічного управління у сфері культури регіону важливу роль відіграють громадські організації та регіональні об'єднання, діяльність яких спрямована на розвиток культури, відродження історичної пам'яті (Рівненське обласне об'єднання ВУТ «ПРОСВІТА» ім. Тараса Шевченка), забезпечення взаємодії громади, влади й бізнесу для реалізації проєктів сталого розвитку, у тому числі у сфері культури та креативних індустрій (ГО «Агенція сталого розвитку міста»), підтримку бібліотечних фахівців та розвиток інноваційних бібліотечних послуг (Рівненське обласне відділення УБА), а також розвиток туризму й збереження культурної спадщини (ГО «Town Image Studio») та інші ініціативи («Центр креативу», «Місто мого серця»).

Приватний сектор відіграє важливу роль у розвитку культури регіону, що підтверджується створенням Музею фотографії за ініціативи Олександра Харвата, який налічує понад 250 експонатів із приватних колекцій та функціонує на засадах відкритої участі громади, а також діяльністю авторського видавництва «Креативна книга» Олени Медведєвої, яке виготовляє унікальні книги ручної роботи, поєднуючи літературний текст із мистецтвом українського народу й не маючи аналогів у світі. [93].

Головним виконавчим органом у сфері культури Рівненського регіону виступає Управління культури і туризму Рівненської обласної державної адміністрації, яке реалізує державну політику в галузі культури й мистецтва, початкової мистецької освіти, туризму та курортів, охорони культурної спадщини, а також у питаннях мовної політики, міжнаціональних відносин, релігії та захисту прав національних меншин, тоді як до системи органів державної влади у сфері культури належать також відділи й управління культури міст обласного значення та ОТГ., що представлено на рис. 2.2.

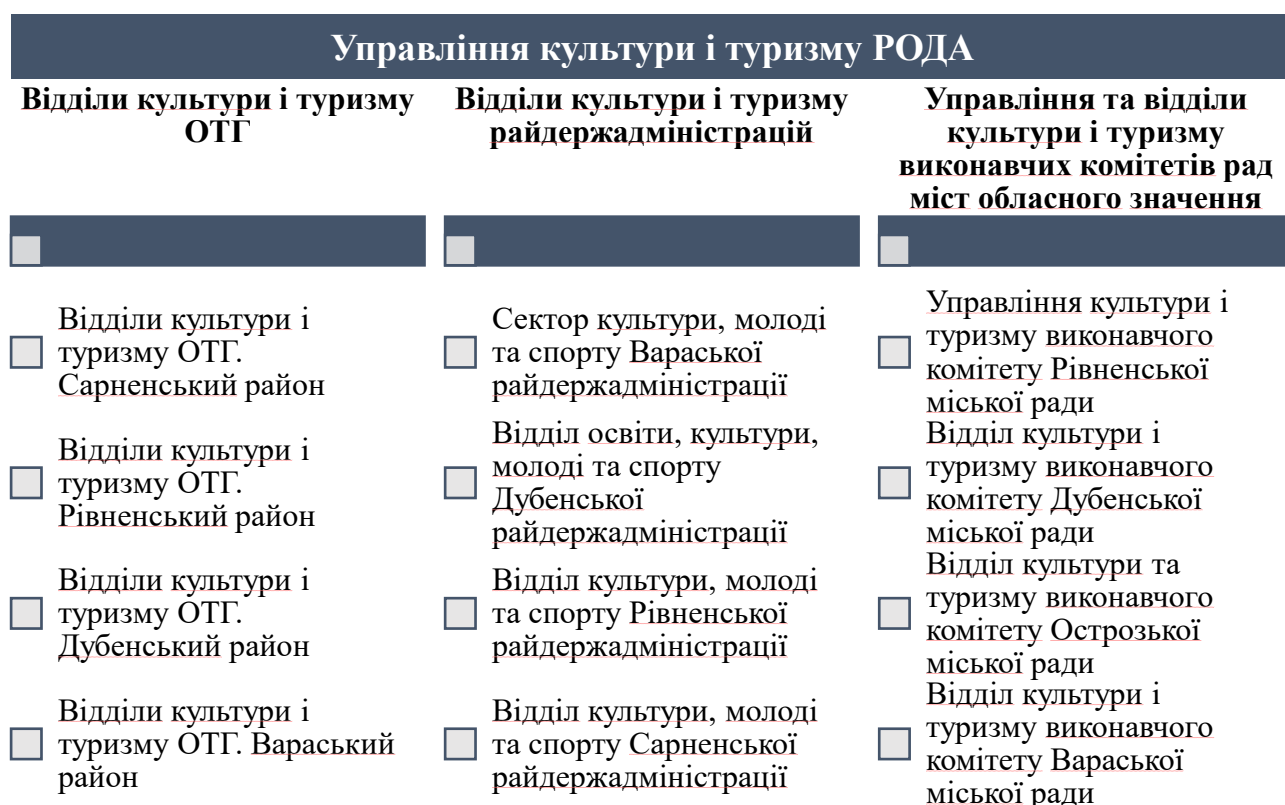


Рис. 2.2. Органи влади що реалізують державну політику у сфері культури Рівненщини

Органи влади, що реалізують державну політику у сфері культури на Рівненщині, включають управління культури Рівненської ОДА, відділи культури і туризму ОТГ, РДА та виконавчих комітетів міст обласного значення, а реформа децентралізації спричинила трансформацію адміністративно-територіальної системи й поступову зміну моделі управління культурною сферою, сформованої ще у 1920–1930-х роках. [4].

Управління культури і туризму Рівненської ОДА, як структурна ланка державного управління у складі обласної адміністрації, утворене головою регіонального виконавчого органу та забезпечує виконання визначених завдань у межах області, сприяючи вільному розвитку культурно-мистецьких процесів, наданню культурних послуг громадянам, консолідації національного культурного суспільства, формуванню єдиного культурно-інформаційного простору, а також захисту й популяризації різноманітного національного культурного продукту. [88].

Заходи, щодо Реалізації державної політики у сфері культури на рівні області покладено на комунальні заклади Рівненської обласної ради, що детально зображено на рис. 2.3.

Проте, Управління культури та туризму Рівненської облдержадміністрації опікується не лише комунальними закладами обласного рівня, а й культурними установами у містах, районах, селищах та селах області, водночас його компетенція охоплює широкий спектр сфер — від збереження матеріальної й нематеріальної спадщини, розвитку народного аматорства та початкової мистецької освіти до регулювання міжконфесійних і національних відносин, організації дозвілля, музейної справи, книговидання, релігії, туризму та підтримки діяльності творчих спілок. [89].



Рис. 2.3. Об'єкти управління у сфері культури у Рівненському регіоні

Отже, для задоволення культурних, інформаційних та дозвілєвих потреб громад Рівненського регіону діють історико-культурні центри, бібліотеки, театри й музеї обласного значення, а основними завданнями відділів культури РДА є реалізація національної політики у сфері культури, охорона культурної спадщини, розвиток туризму, забезпечення прав національних меншин та дотримання ідеологічних і релігійних свобод. [90].

З метою реалізації державної політики у складі територіальних громад створюються органи управління базового рівня, проте через економію їхні структурні підрозділи часто охоплюють одночасно сфери культури, туризму, молоді, спорту, освіти та соціального захисту та ін.[89],що за умов браку фахового досвіду й надмірного кола відповідальності стримує розвиток

культурної діяльності в регіоні, тому актуальним завданням є формування окремого відділу для реалізації культурної політики в громадах.

Суб'єкти управління культурою забезпечують підтримку та збереження наявних осередків культурного простору, що перебувають на балансі громад регіону, однак у ході реформування виникають численні проблеми, пов'язані з їхнім функціонуванням.

Стратегією розвитку Рівненської області до 2027 року [107] визначено, що культурно-мистецьке обслуговування населення забезпечують 671 заклад клубного типу, 566 бібліотек, 13 музеїв, 2 заповідники, 34 школи естетичного виховання, парк культури й відпочинку, зоопарк та комунальні заклади обласної ради, [107] (рис 2.3.) проте реформа децентралізації зумовлює трансформацію цієї системи, а тому аналіз мережі закладів культури можливий лише на основі звітних матеріалів 2021 року.

Районні державні адміністрації передають заклади культури у власність територіальних громад, які не мають права відмовитися від їх прийняття, а у випадку ліквідації чи реорганізації громада повинна отримати погодження Міністерства культури та інформаційної політики [91].

Крім того, спостерігається тенденція, коли органи влади та чинне законодавство не встигають адаптуватися до динамічних змін у галузі, що фактично уповільнює її розвиток, [89] . В процесі децентралізаційної реформи ключовою функцією Рівненської обласної державної адміністрації у сфері культури є здійснення нагляду та контролю за дотриманням законодавства, гарантування прав громадян на доступ до культурних послуг і забезпечення їх методичного супроводу, тоді як територіальні громади несуть відповідальність за організацію та безперервне функціонування власного культурного простору. [89]

До самоврядних повноважень виконавчих органів базового рівня належить створення сприятливих умов для розвитку культури та підтримки традиційного

народного мистецтва, етнічних і культурних надбань. [89] Водночас неефективні регіональні заклади культури потребують трансформації з метою надання якісних послуг, а не ліквідації. [91] В умовах децентралізації ключовим завданням для забезпечення сталого розвитку культурної сфери є фінансова підтримка, адже більшість закладів не отримують субвенцій на розвиток. [89] Саме тому органи публічного управління продовжують шукати інноваційні підходи до вдосконалення діяльності закладів та залучення зовнішніх ресурсів.

Таким чином, система органів реалізації державної політики у сфері культури охоплює:

- **На державному рівні** – Міністерство культури та інформаційної політики України, яке відповідає за розвиток культурної сфери за різними напрямками (музеї, бібліотеки, кінематограф тощо).
- **У сфері міжнародних культурних зв'язків** – Український інститут, що діє у підпорядкуванні МЗС та забезпечує культурну дипломатію й репрезентацію України у світі.
- **На регіональному та місцевому рівнях** – Управління культури і туризму Рівненської обласної державної адміністрації, відділи культури і туризму територіальних громад, райдержадміністрацій, а також управління й відділи культури і туризму виконавчих комітетів рад міст обласного значення.

2.2. Оцінка фінансово-інвестиційного забезпечення закладів культури у Рівненській області

Успішний розвиток культури можливий лише за умови належного фінансово-інвестиційного забезпечення, тому в межах дослідження виокремлюються чотири ключові джерела фінансування закладів культури (рис. 2.4.).

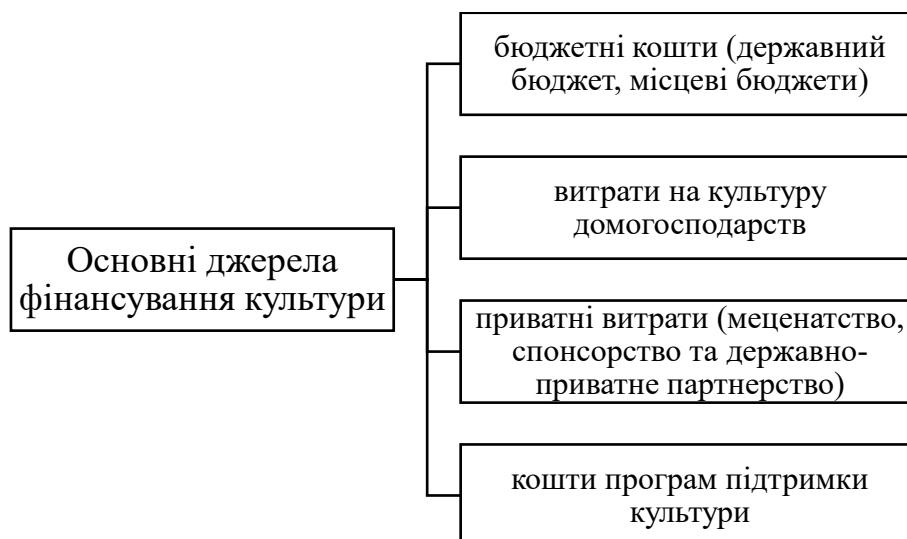


Рис. 2.4. Основні джерела фінансово-інвестиційного забезпечення закладів культури

Одним із ключових джерел фінансово-інвестиційного забезпечення закладів культури (як зображено на рис. 2.1) є бюджетні кошти: у 2024 році на культуру та мистецтво було спрямовано близько 10,8 млрд грн, що становило близько 0,27% загальних видатків державного бюджету, а у 2025 році — 11,3 млрд грн, або 0,29% загальних видатків бюджету. Фінансування культури поступово зростає, навіть у воєнних умовах. Частка у бюджеті залишається невеликою (менше 0,3%), але це демонструє стабільність підтримки культурної сфери. В Україні відсутні нормативи щодо обов'язкової частки бюджету на культуру, як і в країнах ЄС, де це визначається індивідуально. Фінансування окремих культурних проєктів залежить від переконливості бюджетної заявки розпорядника коштів до Мінфіну, тоді як на місцевому рівні напрями фінансування визначаються рішеннями органів влади. [12].

В Україні непряме бюджетне фінансування культури застосовується рідко, на відміну від розвинених країн, де держава активно використовує податкові та кредитні пільги для підтримки культурно-мистецьких установ. У Франції та низці інших європейських держав діє система парафіскальних джерел фінансування, що базується на специфічних податках: з продажу книжок — для розвитку літературної діяльності, з прибутку нових телеканалів (кабельних і супутникових) — для підтримки виробництва кіно-, аудіо- та відеопродукції, а з

театральної та концертної діяльності — для стимулювання розвитку театрального мистецтва. [106] .

Структура видатків місцевих бюджетів у сфері культури залишається малоперспективною, адже основну частку становлять оплата праці та інші поточні витрати. Аналіз динаміки фінансування культурної сфери у регіонах України свідчить про суттєві відмінності як у абсолютних показниках, так і у частці видатків у загальному бюджеті.

У Рівненській області у 2020 році на культуру було спрямовано 105,3 млн грн (3,2%), тоді як у 2021 році (січень–вересень) – 97,2 млн грн (4,9%). Це свідчить про зменшення абсолютних видатків, але водночас про зростання їхньої частки у структурі бюджету. У 2023 році фінансування становило близько 115,4 млн грн (3,6%), а у 2024 році – 121,7 млн грн (3,9%), що демонструє поступове відновлення та стабілізацію. Рівненщина демонструє позитивну динаміку: після зниження у 2021 році фінансування поступово зростає, а частка у бюджеті стабілізується на рівні 3,6–3,9%.

Для порівняння, у Тернопільській області у 2020 році видатки на культуру становили 109,5 млн грн (4,1%), а у 2023–2024 роках вони зросли до 118,2 млн грн (4,2%). Це свідчить про стабільну підтримку культурної сфери з акцентом на збереження високої частки у бюджеті. Тернопільська область утримує високий рівень фінансування культури (понад 4%), що свідчить про пріоритетність цієї сфери.

У Волинській області у 2020 році видатки складали 94,1 млн грн (2,8%), а у 2023 році – 101,5 млн грн (3,0%). Це демонструє поступове зростання, хоча частка залишається нижчою за середній рівень по країні. Волинь має помірні показники, але тенденція до зростання є очевидною

Донецька область має найнижчі показники: у 2020 році – 67,41 млн грн (0,78%), у 2023 році – близько 72,3 млн грн (0,9%). Така ситуація пояснюється

воєнними умовами, які зумовлюють пріоритетність фінансування безпекових та соціальних сфер. Донецька область залишається аутсайдером через воєнні умови, що обмежують можливості розвитку культурної інфраструктури

Львівська область традиційно лідирує за обсягами фінансування: у 2020 році – 229,41 млн грн (3,2%), у 2023 році – 245,8 млн грн (3,4%). Це підтверджує статус Львівщини як одного з ключових культурних центрів України. Львівщина підтверджує статус культурного лідера, зберігаючи найбільші обсяги фінансування у регіональному розрізі. Як уже зазначалося, для формування сприятливих умов реалізації організаційно-економічних заходів, спрямованих на посилення ролі народної культури, професійного мистецтва, історії та культурної спадщини, а також для забезпечення населення сучасним рівнем культурного обслуговування у регіонах впроваджуються програми розвитку культури. [43].

Управління культури і туризму Рівненської ОДА разом із комунальними закладами культури та мистецтва реалізовували заходи [43] Програми розвитку культури області, що сприяло збереженню й розширенню базової мережі культурних установ, зміцненню їх кадрового та матеріального потенціалу і, відповідно, створенню належних умов для задоволення культурних потреб населення Рівненщини.

Обласні заклади культури потребували модернізації матеріально-технічної бази, впровадження сучасних інформаційних технологій, оновлення інтер'єрів, поповнення бібліотечних фондів соціально значущою літературою та періодикою. Водночас значних масштабів набуло руйнування пам'яток історії та культури, існували проблеми зі збереженням і поповненням музейних фондів, бракувало підтримки книговидавничої сфери, популяризації краєзнавчих видань та наукових досліджень з історії України. Саме ці чинники зумовили ухвалення Обласна програма Культура Рівненщини на 2023–2027 роки, затверджена розпорядженням голови Рівненської ОДА/ОВА від 4 листопада 2022 року

№ 3654 (рис. 2.5.) [<https://cultrv.gov.ua/oblasni-programy/1073-221104-r365-programa-kultura-2023-2027.pdf.html>].



Рис 2.5. Основні завдання Обласної програми «Культура Рівненщини» на 2023-2027 роки [<https://cultrv.gov.ua/oblasni-programy/1073-221104-r365-programa-kultura-2023-2027.pdf.html>]

Отже, метою реалізації Обласної програми «Культура Рівненщини» на 2023-2027 роки є забезпечення доступності культурних послуг, збереження спадщини, підтримка творчих колективів, розвиток культурної інфраструктури. [<https://cultrv.gov.ua/oblasni-programy/1073-221104-r365-programa-kultura-2023-2027.pdf.html>].

Для реалізації завдань реалізації Обласної програми «Культура Рівненщини» 2023-2027 визначено комплекс заходів, фінансування яких здійснюється за рахунок коштів обласного бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством. Головним розпорядником коштів виступає управління культури і туризму Рівненської ОДА, яке закладає відповідні видатки

під час формування бюджету на рік у межах доступних ресурсів. За попередніми розрахунками, для виконання заходів Програми з обласного бюджету необхідно передбачити 200млн грн. [44], що представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Розподіл з фінансування за Обласною програмою «Культура Рівненщини» 2023-2027

		Всього 2023-2027 Млн.грн.	Призначення коштів
1.	Збереження культурної спадщини	50	Реставрація пам'яток, охорона історичних об'єктів, підтримка музеїв
2.	Розвиток культурної інфраструктури	40	Модернізація бібліотек, театрів, клубів, створення культурних хабів
3.	Підтримка творчих колективів	30	Фестивалі, конкурси, гастролі, підтримка аматорських і професійних колективів
4.	Соціальна інтеграція та інклюзія	30	Програми для ВПО, дітей та молоді, людей з інвалідністю
5.	Цифровізація культури	20	Електронні архіви, онлайн-платформи, цифрові бібліотеки, віртуальні виставки
6.	Культурний туризм та міжнародна співпраця	20	Туристичні маршрути, міжнародні гранти, культурна дипломатія
7.	Резерв та непередбачені витрати	10	Реагування на надзвичайні ситуації, додаткові культурні ініціативи
Разом		200	

Фінансування програми спрямоване не лише на підтримку великих обласних закладів (бібліотек, театрів, музеїв), а й на розвиток локальних

культурних просторів у громадах, реставрацію пам'яток та цифровізацію культурної сфери. Це дозволяє поєднати традиційні форми культури з сучасними інноваціями та забезпечити доступність культурних послуг для всіх мешканців області.

Завдання та заходи з виконання Програми в розрізі завдань, заходів, прогнозних об'ємів фінансування представлено на рисунку 2.6.

Додаток
до Обласної програми „Культура
Рівненщини” на 2023 – 2027 роки

Завдання і заходи з виконання
Обласної програми „Культура Рівненщини” на 2023 – 2027 роки

Найменування завдання	Найменування заходу	Прогнозний обсяг фінансування з обласного бюджету для виконання завдання, тис. гривень					
		всього	у тому числі за роками				
			2023	2024	2025	2026	2027
1. Модернізація матеріально-технічної бази обласних закладів культури і мистецтва	1) проведення поточних та капітальних ремонтних робіт в комунальному закладі „Рівненський академічний обласний театр ляльок” Рівненської обласної ради, у тому числі виготовлення та корегування проєктно-кошторисної документації	2900	500	500	500	700	700
	2) модернізація технічного обладнання в комунальному закладі „Рівненський академічний обласний театр ляльок” Рівненської обласної ради	2070	70	500	500	400	600
	3) капітальний ремонт протипожежної сигналізації, електроосвітлення, пожежної станції будівлі комунального закладу „Рівненська обласна універсальна наукова бібліотека” Рівненської обласної ради, у тому числі корегування проєктно-кошторисної документації	4470	920	950	1000	800	800
	4) установка теплового насоса, проведення ремонтних робіт в комунальному закладі	1815	200	205	210	600	600

2

„Рівненська обласна бібліотека для молоді” Рівненської обласної ради						
5) проведення капітального ремонту та ремонтно-реставраційних робіт приміщень комунального закладу „Рівненська обласна бібліотека для дітей” Рівненської обласної ради, у тому числі виготовлення та корегування проєктно-кошторисної документації	800	-	150	200	200	250
6) проведення поточних та капітальних ремонтних робіт у комунальному закладі „Рівненський обласний центр народної творчості” Рівненської обласної ради, у тому числі виготовлення та корегування проєктно-кошторисної документації	3515	500	505	510	1000	1000
7) придбання меблів у зал камерної та органної музики комунального закладу „Рівненська обласна філармонія” Рівненської обласної ради	1850	-	-	650	600	600
8) придбання музичних інструментів для обласних закладів культури і мистецтва	1500	-	-	-	500	1000
9) придбання автотранспорту для обласних закладів культури і мистецтва	1000	-	-	-	500	500
10) облаштування концертно-виставкового простору з виготовленням і придбанням обладнання в комунальному закладі „Рівненський обласний центр народної творчості” Рівненської обласної ради	440	100	100	100	70	70
11) облаштування сучасних бібліотечних просторів	600	100	100	100	150	150

2. Модернізація інформаційно-технологічної інфраструктури, розвиток і актуалізація документно-інформаційних ресурсів обласних бібліотек, підтримка системи читання та місцевого книговидавання	1) придбання, адаптація та підтримка автоматизованих бібліотечних інформаційних систем	750	150	150	150	150	150
	2) підтримка роботи центру для людей з порушеннями зору „Інтернет-Окуляр”, видання інформаційного бюлетеня для людей з інвалідністю „Інва.net” комунального закладу „Рівненська обласна універсальна наукова бібліотека” Рівненської обласної ради	250	50	50	50	50	50
	3) оновлення комп'ютерного парку та мультимедійного обладнання	1700	500	500	500	500	500
	4) обслуговування програмного забезпечення автоматизованої бібліотечної інформаційної системи, аудіобібліотеки для людей з порушеннями зору, сайтів обласних закладів культури і мистецтва	250	50	50	50	50	50
	5) придбання друкованих книг для фонду обласних бібліотек	4000	800	800	800	800	800
	6) оплата періодичних видань обласними бібліотеками	1300	300	250	250	250	250
	7) промоція читання	350	70	70	70	70	70
	8) підтримка місцевого книговидавання, придбання книг місцевих авторів (згідно з рішенням координаційної ради з питань видавничої справи)	3500	700	700	700	700	700
3. Підтримка національного культурного продукту і провідної ролі митців та менеджерів культури, створення якісних і різноманітних культурно-мистецьких програм,	1) підтримка гастрольної діяльності та постановка нових вистав і концертних програм в обласних закладах культури і мистецтва	500	100	100	100	100	100
	2) організація і проведення мистецьких творчих заходів у галузі професійного театрального і музичного мистецтва	500	100	100	100	100	100

проектів	3) призначення стипендій голови облдержадміністрації та голови обласної ради творчій молоді	600	120	120	120	120	120
	4) призначення стипендій голови облдержадміністрації та голови обласної ради діячам культури та мистецтва	600	120	120	120	120	120
	5) присудження премій у галузі літератури, охорони нематеріальної культурної спадщини, театрального, хорового, музичного і образотворчого мистецтва	800	150	175	150	175	150
	6) надання грантів голови облдержадміністрації та голови обласної ради для створення і реалізації творчих проєктів у галузі літератури, театрального, музичного, образотворчого мистецтва, хореографії, народного мистецтва, кінематографії	500	100	100	100	100	100
	7) конкурс мистецьких проєктів серед обласних осередків національних творчих спілок	270	50	55	55	55	55
	8) конкурс мистецьких проєктів серед громадських організацій	270	50	55	55	55	55
	9) підтримка проєктів у галузі культури в рамках міжнародних конкурсних програм, всеукраїнських та обласних програм фінансової підтримки, їх співфінансування та супровід	600	100	150	150	100	100
	4. Створення сприятливих умов для творчої самореалізації особистості через розмаїття форм художнього самовираження, міжкультурний діалог, культурний взаємообмін	5000	1000	1000	1000	1000	1000
	1) організація і проведення культурно-мистецьких заходів міжнародного, всеукраїнського та місцевого значення (фестивалі, виставки, концертні програми, свята, літературні та мистецькі конкурси, конференції тощо)	1500	300	300	300	300	300

5

	державних свят, важливих пам'ятних подій, ювілейних дат						
	3) проведення заходів з увічнення подій війни в Україні		500	500	500	500	500
	4) сприяння участі працівників культури, кращих аматорських колективів, окремих виконавців у всеукраїнських, міжнародних фестивалях і конкурсах, семінарах, навчаннях та інших цільових заходах	310	70	70	70	50	50
	5) організація та проведення навчальних семінарів-практикумів, творчих змагань, конкурсів професійної майстерності для працівників галузі	160	40	40	40	20	20
5. Збереження та відродження традиційної народної культури	1) сприяння випуску, придбанню та поширенню записів із творами народної музики, народними традиціями і обрядами, народними піснями і мелодіями, що побутують на Рівненщині	200	70	70	-	30	30
	2) організація комплексних експедицій та видання матеріалів з дослідження традиційної народної культури Рівненщини	400	100	100	100	50	50
	3) презентація нематеріальної культурної спадщини, декоративно-ужиткового мистецтва Рівненщини на всеукраїнських, міжнародних виставкових заходах	350	100	100	50	50	50
	4) оцифрування етнографічних записів, державних та приватних колекцій декоративно-ужиткового мистецтва, творчих доробків кращих майстрів Рівненської області	100	20	20	20	20	20

6

	5) організація культурних просторів, осередків народних художніх промислів, розроблення та реалізація стратегій, програм та проєктів культурного розвитку	330	100	50	60	60	60
	6) проведення бізнес-практикумів для майстрів народної творчості з розвитку підприємницьких навичок, пошуку партнерів та нових ринків збуту	200	40	40	40	40	40
	7) зйомки циклу професійних відеосюжетів з майстер-класами від провідних майстрів народної творчості для промоції під час заходів різного рівня (обласних, регіональних, всеукраїнських, міжнародних) та презентації у мережі „Інтернет“	255	50	55	50	50	50
6. Сприяння поширенню інформації про історичну та культурну спадщину	1) забезпечення функціонування науково-редакційної групи книги „Реабілітовані історією. Рівненська область“ та видання 11, 12 книг тому „Реабілітовані історією. Рівненська область“	5245	810	985	1080	1145	1225
РАЗОМ		54 250	9100	9885	10600	11930	12735

рис. 2.6. Завдання та заходи з виконання Обласної програми «Культура Рівненщини» на 2023-2027 роки в розрізі завдань, заходів, прогнозних об'ємів фінансування

Упродовж кількох років забезпечувалося фінансування діяльності науково-редакційної групи книги **«Реабілітовані історією. Рівненська область»**, що дало змогу видати 9-й та 10-й томи цього видання. Паралельно щомісяця здійснювалися виплати стипендій голови облдержадміністрації та голови обласної ради десяти провідним діячам, ветеранам і пенсіонерам культури та мистецтва у розмірі 500 грн. Окрім того, надавалися гранти голови облдержадміністрації та голови обласної ради для створення й реалізації творчих проєктів, що сприяло підтримці культурної активності та розвитку регіональної мистецької спільноти. [100; 101; 102].

У межах реалізації Програми заклади культури організовували наукові конференції, круглі столи, літературні свята, фестивалі та конкурси, що сприяло активізації культурного життя регіону. Окрім цього, було створено належні умови для участі мистецьких колективів Рівненщини у міжнародних та всеукраїнських фестивалях і конкурсах, що забезпечило популяризацію культурного потенціалу області та інтеграцію регіональної культури у ширший національний і світовий контекст. [100; 101; 102].

Аналіз фінансово-інвестиційного забезпечення культурної сфери Рівненщини свідчить про важливу роль грантових програм та конкурсів у підтримці інноваційних і соціально значущих проєктів. **Гранти голови обласної ради та голови облдержадміністрації** стали вагомим чинником розвитку театрального, кіно- та фотомистецтва, а також сприяли процесам цифровізації культурної спадщини, що забезпечує її збереження та доступність для широкої аудиторії. **Обласний конкурс проєктів від Управління у справах молоді та спорту** дав поштовх створенню інклюзивного простору на базі публічної бібліотеки. Це рішення стало важливим для соціальної інтеграції дітей та молоді з різних соціальних груп, адже воно забезпечує умови для їхньої спільної діяльності, творчої реалізації та культурного розвитку. Таким чином, гранти та конкурси не лише підтримали мистецькі ініціативи, але й заклали основу для формування сучасної, інклюзивної та технологічно орієнтованої культурної інфраструктури регіону.

Таким чином, фінансово-інвестиційне забезпечення культурної сфери Рівненщини характеризується низьким рівнем покриття потреб — лише близько 12% від загального обсягу розвитку. У цих умовах вагомим значення набувають власні надходження державних і комунальних закладів культури, що формуються за рахунок плати [103] за послуги відповідно до їхньої основної діяльності. Як зазначає Олександр Гриценко, [104] понад третина видатків у галузі припадає саме на власні доходи закладів, адже державне фінансування часто є нижчим за заплановане. [104]

Війна скоригувала динаміку розвитку культурної сфери, призвела до гальмування реалізації програм та обмежила доступ населення до культурних заходів. У 2023–2024 роках найпоширенішими формами культурної активності залишалися відвідування бібліотек, книгарень, театрів, кінотеатрів та концертів,

Отже, у структурі приватного фінансування культурної сфери ключову роль відіграють **меценатство, спонсорство та державно-приватне партнерство**. За результатами опитування, проведеного компаніями *Corestone Group* та *GfK Ukraine*, культура й мистецтво посідають лише п'яте місце серед пріоритетних напрямів діяльності українських благодійників:

- **12%** благодійних організацій відзначили культуру та мистецтво серед сфер своєї діяльності;
- **23%** — охорону здоров'я;
- **21%** — освіту та/або науку;
- **18%** — захист малозабезпечених сімей та допомогу пенсіонерам;
- **13%** — підтримку дітей-сиріт.

За даними Державної фіскальної служби, у 2016 році загальні витрати на благодійність в Україні становили **6,5 млрд грн**, що свідчить про значний потенціал приватних джерел фінансування, хоча культура й мистецтво залишаються менш пріоритетними порівняно з соціальною та гуманітарною сферами. [12].

Дослідження засвідчує, що благодійна сфера в Україні має високий рівень непрозорості. Хоча офіційно зареєстровано майже **18 тис. благодійних організацій**, фактично активний благодійний бюджет формують лише близько **500–1000 організацій**.

Аналітики Українського форуму благодійників підкреслюють, що:

- **100 найкращих фондів** акумулюють приблизно **дві третини всіх благодійних витрат**;
- близько **третини видатків** забезпечують лише **п'ять провідних організацій**, серед яких:
 - МБФ «Альянс громадського здоров'я»
 - БФ Ріната Ахметова «Розвиток України»
 - БО «Мережа»
 - БО БФ «Квітучий край»
 - МФ «Відродження» [12].

Серед основних джерел фінансово-інвестиційного забезпечення закладів культури у регіоні важливе місце займають кошти програм підтримки культури, адже українські та міжнародні організації та фонди надають фінансову допомогу для реалізації проєктів, що сприяє трансформації культурних інституцій територіальних громад відповідно до потреб населення. До таких програм належать грантові проєкти Українського культурного фонду, Міжнародного фонду «Відродження», House of Europe, Culture Bridges, програма Європейського Союзу Erasmus+, «Креативна Європа», інноваційна програма i-Portunus, ініціатива ЄС та Східного партнерства «Культура і креативність», а також програма транскордонного співробітництва Польща–Білорусь–Україна 2014–2020 та інші.

Адміністративно-територіальні одиниці Рівненської області брали участь у конкурсі культурно-мистецьких проєктів «Малі міста – великі враження» та

отримали фінансову підтримку для реалізації таких ініціатив, як фестиваль «Енергія мистецтва», всеукраїнський культурно-історичний фестиваль «Добре поруч» та створення Інтерактивного музею стародруків у Державному історико-культурному заповіднику міста Острог. Водночас участь у подібних конкурсах не гарантує фінансування, проте надає територіальним громадам цінний досвід, який може бути використаний у майбутній грантовій діяльності. У результаті проєктної активності лише туристичні проєкти Рівненщини отримали від Українського культурного фонду фінансування на суму 4,5 млн грн. [1].

Варто зазначити, що управління культури і туризму Рівненської обласної державної адміністрації стало єдиним українським партнером міжнародного проєкту в межах програми «ЄС Горизонт 2020», який реалізується за участю 17 партнерів із 10 країн. Для Рівненщини грантовий бюджет становить 51 тис. євро. Проєкт спрямований на впровадження соціальних інновацій та технологій задля сталого зростання через розвиток культурного туризму, що має забезпечити синергію між туристичними об'єктами та підвищити їхню конкурентоспроможність у міжнародному культурному просторі. [1].

Отже, система бюджетного фінансування культури у регіоні покриває лише близько 12% від загальної потреби, що робить галузь вразливою у періоди економічних труднощів, політичних криз та пандемії. В умовах обмежених ресурсів особливо важливо оптимізувати склад і структуру бюджетних видатків та посилити контроль за їх використанням у сфері культури і мистецтва, аби забезпечити стабільність та розвиток культурної інфраструктури.

У фінансуванні культурної сфери регіону приватні джерела — меценатство, спонсорство та державно-приватне партнерство — займають відносно невелику частку. У випадках недостатнього фінансування з державного та місцевих бюджетів органи влади й управління намагаються розширити джерела підтримки культури, активізуючи пошук і залучення позабюджетних

коштів державними та комунальними закладами, а також вибудовуючи партнерські зв'язки між культурними інституціями та бізнесом.

Таким чином, низку заходів, передбачених рішенням голови обласної ради від 16 березня 2018 року № 859 «Про програму розвитку культури Рівненської області на період до 2022 року», було реалізовано завдяки фінансуванню з різних джерел — благодійних та грантових коштів, громадського бюджету, ресурсів обласних і міських рад, а також власних надходжень комунальних закладів культури.

2.3. Трансформація соціокультурної діяльності у регіоні під час війни

Культура адаптується до кризових умов і водночас стає інструментом стійкості та єдності під час війни.

Соціокультурна інфраструктура регіону охоплює широку мережу музеїв, бібліотек, клубів, театрів, кінотеатрів, архівів, музичних та мистецьких шкіл, що сформувалася ще в радянський період і збереглася до сьогодні. Майже кожен населений пункт має бібліотеку чи клуб, які залишаються базовими осередками культурного життя. Водночас останніми роками у містах активно розвивається сучасна культурна інфраструктура — коворкінги, галереї та багатофункціональні креативні простори (хаби), що створюються як приватними підприємцями, так і комунальними закладами, які адаптують свою діяльність до нових потреб громади.

Реформа децентралізації передбачає створення Центрів культурних послуг, які мають стати сучасними та комфортними публічними просторами у громадах. Їхня діяльність спрямована на забезпечення доступу до культурних послуг відповідно до потреб різних соціальних і вікових груп населення, що дозволить зробити культурну інфраструктуру більш інклюзивною, відкритою та орієнтованою на запити громади. (рис. 2.7.) [108].



Рис. 2.1. Центр культурних послуг: варіанти змісту

Інструмент для формування єдності в громаді може включати креативні студії та майстер-класи, бібліотеки, кінолекторії, комунікаційні майданчики, мовні центри, мистецькі студії та інші простори, що сприяють культурному розвитку й соціальній взаємодії. Конкретний вибір залежить від особливостей регіону та ініціативи самої громади, адже саме вона визначає, які формати будуть найбільш затребуваними та ефективними для задоволення потреб різних соціальних і вікових груп.

За результатами всеукраїнського репрезентативного опитування, проведеного Київським міжнародним інститутом соціології, **81% респондентів висловили зацікавленість у створенні поліфункціональних центрів культурних послуг**. Це свідчить про високий суспільний запит на сучасні культурні простори, які можуть поєднувати різні функції — від освітніх і мистецьких до комунікаційних та інклюзивних, забезпечуючи доступність культурних послуг для широких соціальних і вікових груп населення. (табл. 2.2.)

Таблиця 2.2.

Перелік послуг, в яких зацікавлені користувачі

Культурні послуги	% зацікавлених користувачів
Молодіжний центр	18,4
Театр (для дорослих і дітей)	17,5
Інші розваги – гумористичні концерти, музичні концерти, ігри, ковзанка або інші розважальні послуги, про які не згадано в переліку вище	16,9
Музей (для дорослих і дітей)	13,2
Бібліотека (для дорослих і дітей)	13,1
Інші культурні послуги	0,4

Результати соціологічних досліджень підтверджують, що користувачі виявляють зацікавленість у різних видах культурних послуг, проте ключовим чинником залишається доступність їхньої вартості відповідно до фінансових можливостей населення. Це означає, що попит на культурні заходи та простори напряду залежить від рівня цінової політики: чим більш збалансованою вона є, тим ширше коло громадян може долучатися до культурного життя. Такий висновок підкреслює необхідність формування гнучких моделей фінансування та тарифів, які дозволять забезпечити інклюзивність культурних послуг і зробити їх доступними для різних соціальних груп. [108].

Сьогодні громади демонструють значну зацікавленість у створенні Центрів культурних послуг, адже це дозволяє одночасно оптимізувати витрати на утримання громіздкої культурної інфраструктури, успадкованої з радянських часів, підвищити ефективність використання бюджетних коштів та сформувати сучасні, привабливі й комфортні простори, які відповідають потребам жителів і користуються їхнім попитом. Показовим прикладом стала Костопільська громада, яка першою в Україні реалізувала нову концепцію «Центр культурних послуг», об'єднавши в єдину структуру міський будинок культури, усі сільські

клуби громади, колишню районну бібліотеку, сільські бібліотеки та краєзнавчий музей. [109].

Представники органів місцевого самоврядування наголошують, що створений Центр культурних послуг є єдиною структурою з узгодженим підходом та модерацією. Така трансформація передбачає оптимізацію системи управління за умови збереження функціонування всієї наявної мережі закладів. Водночас питання забезпечення повноцінної роботи, проведення необхідних ремонтів та фінансування покладено на керівництво Центру культурних послуг у співпраці з міською радою та депутатським корпусом. [109].

Представники органів місцевого самоврядування наголошують, що створений Центр культурних послуг є єдиною структурою з узгодженим підходом та модерацією. Така трансформація передбачає оптимізацію системи управління за умови збереження функціонування всієї наявної мережі закладів. Водночас питання забезпечення повноцінної роботи, проведення необхідних ремонтів та фінансування покладено на керівництво Центру культурних послуг у співпраці з міською радою та депутатським корпусом.

Заклади культури клубного типу	Публічно-шкільні бібліотеки	Музей
☐ Висоцький будинок культури	☐ Висоцька публічно-шкільна бібліотека з музейною експозицією	☐ Народний музей історії села Висоцьк
☐ Вербівський сільський клуб	☐ Вербівська публічно-шкільна бібліотека	
☐ Руднянський сільський клуб	☐ Руднянська публічно-шкільна бібліотека	
☐ Людинський сільський клуб	☐ Людинська публічно-шкільна бібліотека	
☐ Партизанський сільський клуб	☐ Золотинська публічно-шкільна бібліотека	

Рис. 2.8. Структура Центру культурних послуг (на прикладі Висоцької ТГ)

Інфраструктура діючих центрів культурних послуг у регіоні охоплює місцеві заклади культури клубного типу, публічно-шкільні бібліотеки та музеї,

що забезпечують базовий доступ населення до культурних ресурсів. Водночас громади визначають перспективні напрями розвитку культурної сфери Рівненщини, серед яких — розвиток креативних індустрій, збереження та популяризація культурної спадщини, а також підтримка аудіального мистецтва, що дозволить поєднати традиційні форми культурної діяльності з сучасними інноваційними практиками. (рис. 2.9.).

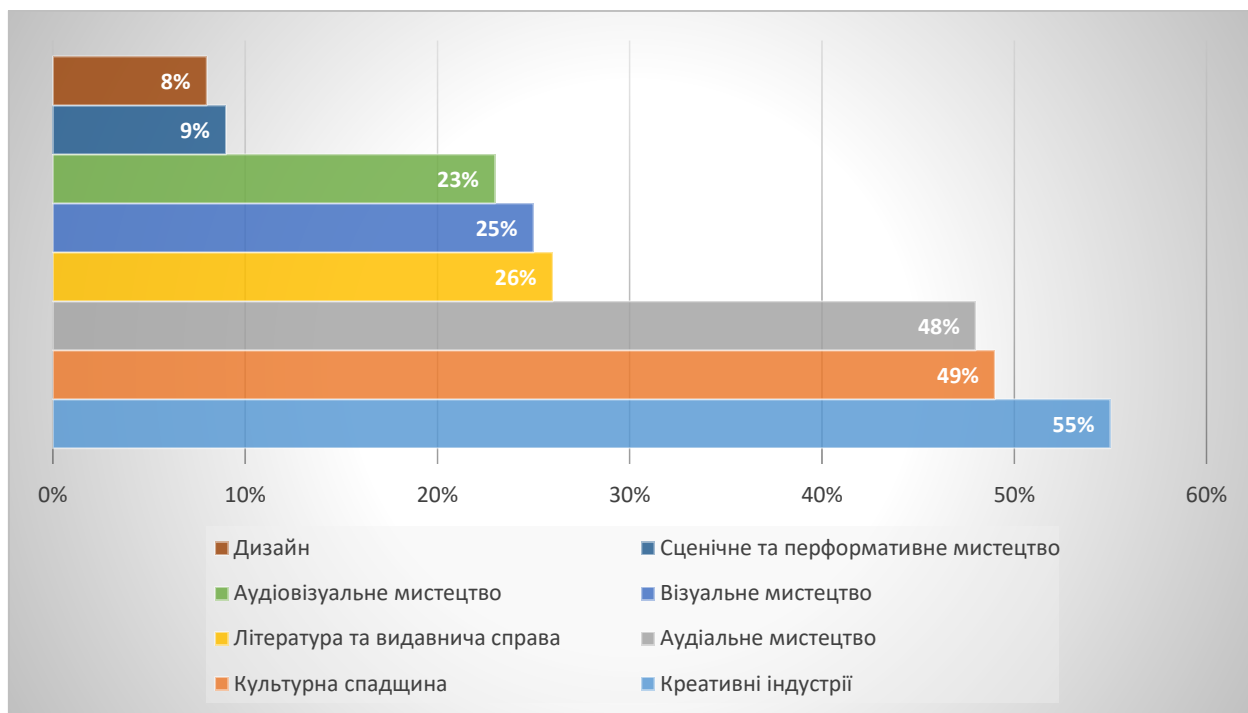


Рис. 2.9. Можливості розвитку міста/ смт регіону у сфері культури

Отже, результати дослідження «Сучасний стан та перспективи розвитку культурних просторів у Рівному, Дубні, Острозі та Гощі» засвідчують, що пріоритетними напрямками розвитку культурної сфери регіону є організація та проведення фестивалів і культурно-мистецьких заходів, функціонування культурних та креативних просторів, розвиток креативного підприємництва та впровадження інноваційних практик. Окремо було підкреслено значення культурної спадщини — бібліотек, музейної справи, архівів, традиційних ремесел, а також матеріальної й нематеріальної спадщини, яка має найбільший потенціал для подальшого розвитку та інтеграції у сучасні культурні процеси. [111].

Всеукраїнське дослідження «Культурні практики та культурна інфраструктура України» [108] виокремило успішні приклади створення Центрів культурних послуг, серед яких — центр культури та дозвілля самобутньої народної творчості жителів Тербовлянської територіальної громади (Тернопільська область), Михлинський центр культури, що забезпечує умови для відпочинку дорослих, молоді та дітей (Волинська область), а також Олександрівський сільський центр розвитку молодіжних платформ (Донецька область) [108] тощо. Ці приклади демонструють різноманітність моделей організації культурних просторів та їхню здатність відповідати потребам різних соціальних груп у громадах.

Закордонний досвід [12] демонструє, що публічні бібліотеки у багатьох країнах трансформуються у багатофункціональні заклади, які поряд із традиційними освітніми функціями забезпечують місцеві громади широким спектром додаткових послуг. Вони стають осередками навчання, інформаційної підтримки, культурно-розважальної діяльності та соціальної взаємодії, створюючи простір для розвитку громадянських ініціатив, творчості та комунікації різних соціальних і вікових груп населення. [12].

За інших рівних умов фінансування багатофункціональних закладів може здійснюватися за рахунок бюджетних коштів, доходів від надання платних послуг, підтримки приватних донорів, а також програм міжнародної допомоги, що забезпечує диверсифікацію джерел і підвищує стійкість культурної інфраструктури. [12].

У Рівненському регіоні реалізуються проєкти з трансформації традиційних закладів культури у сучасні молодіжні простори, що створюють умови для реалізації ідей та ініціатив молоді. Це стало можливим завдяки програмі «Мріємо та діємо», яку впроваджує Рада міжнародних наукових досліджень та обмінів (IREX) за фінансової підтримки Агентства США з міжнародного розвитку (USAID).

До мережі соціокультурних закладів регіону вже долучилися:

- **Молодіжний простір «НОТА»** на базі КЗ «Рівненська обласна бібліотека для молоді» РОР;
- **МП «Home'Як»** на базі Здолбунівської бібліотеки-філії для дітей та юнацтва;
- **Молодіжний центр «Гуркіт»** у приміщенні Вараської міської публічної бібліотеки.

Ці приклади демонструють нову модель культурної інфраструктури, де бібліотеки та культурні заклади стають не лише місцем збереження знань, а й відкритими комунікаційними майданчиками для молодіжних спільнот, креативних проєктів та громадських ініціатив.

Функціонування молодіжного простору в межах програми «Мріємо та діємо» передбачає підтримку його діяльності та участі з боку органів місцевої влади, а також створення партнерської мережі, що забезпечує ефективність роботи самого простору та реалізації програми загалом. Саме тому у громаді визначено необхідність залучення й підтримки інших місцевих зацікавлених сторін, серед яких громадські та благодійні організації, культурно-освітні заклади, місцевий бізнес, а також формальні й неформальні молодіжні угруповання, такі як молодіжні ради, ініціативні групи та інші організації й установи. [117].

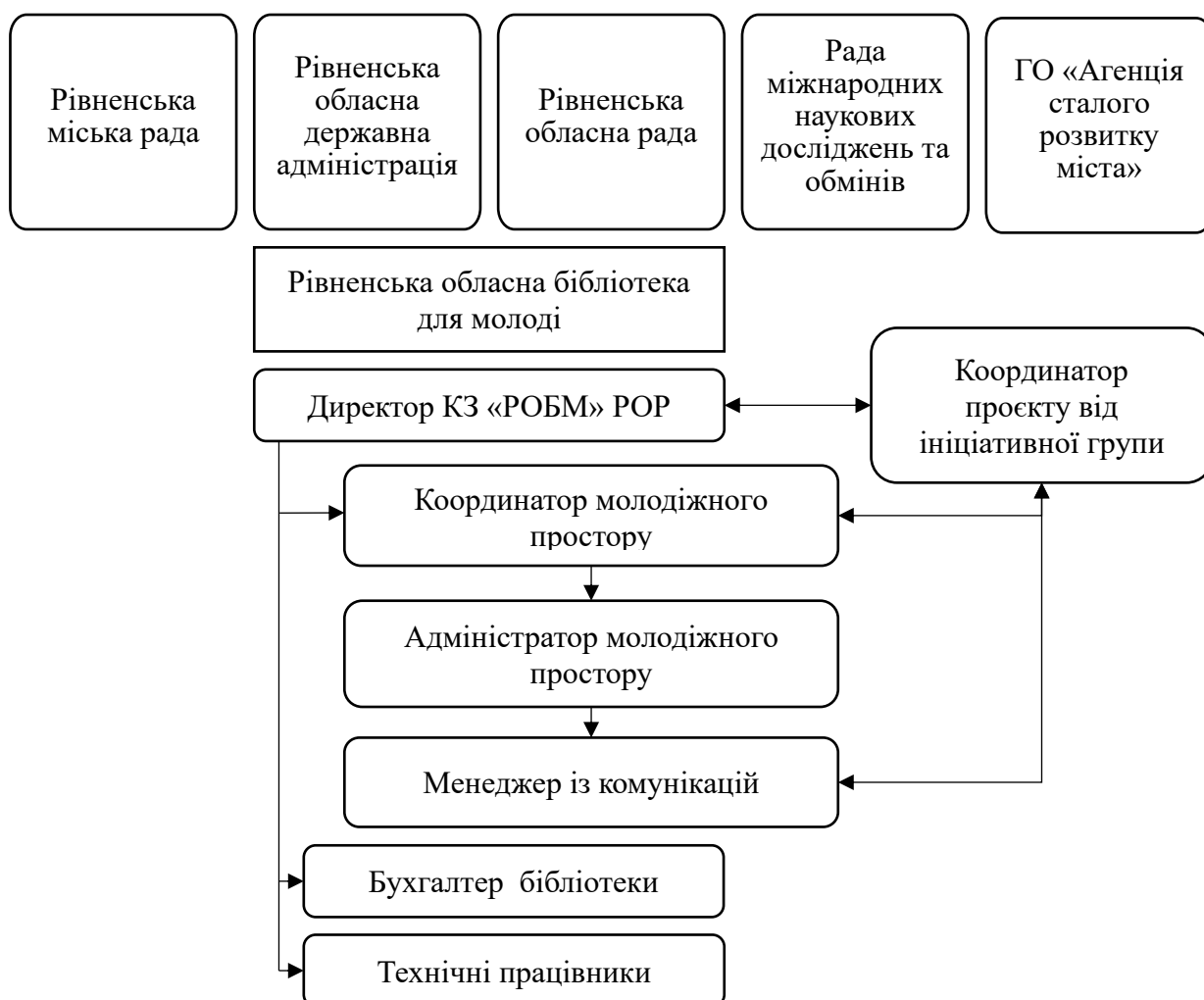


Рис. 2.10. Управлінська структура МП «НОТА», що функціонує на базі Рівненської обласної бібліотеки для молоді

Таким чином, управління молодіжним простором здійснюється органами державної влади та місцевого самоврядування, неурядовими й міжнародними некомерційними організаціями. Трансформація закладу культури передбачає створення умов для функціонування простору, де активні мешканці регіону матимуть можливість реалізовувати власні креативні ідеї у сферах політики, економіки та соціального розвитку, об'єднуватися у громадські організації та змістовно проводити дозвілля.

Щодо фінансування, грантові кошти на програмну діяльність молодіжного простору надаються його команді у співпраці з партнерською громадською організацією. Програма реалізується за фінансової підтримки Агентства США з

міжнародного розвитку (USAID). Водночас умовами конкурсу передбачено обов'язковий власний внесок: громада у процесі впровадження програми «Мріємо та діємо» має забезпечити його на рівні до 15% від загального обсягу фінансування. [117].

Трансформація соціокультурної діяльності у регіоні характеризується активним впровадженням інформаційних технологій та популяризацією культурної спадщини як закладами культури, так і неурядовими організаціями. У Рівненському регіоні вперше в Україні було поєднано технології та історію в межах проєкту «Волинські барбакани», який охоплює зображення оборонних об'єктів у семи населених пунктах історичної Волині. Завдяки QR-кодам, розміщеним на інформаційних стендах поруч із об'єктами культурно-туристичного маршруту, відвідувачі можуть за допомогою смартфона побачити первісний вигляд в'їзних брам, включених до маршруту, що робить культурну спадщину більш доступною та інтерактивною. [115].

Громадська організація «Town Image Studio» реалізувала проєкт «Інклюзивна виставка архітектурної спадщини Волині» за підтримки Українського культурного фонду. Ініціатива передбачала виготовлення десяти тактильних копій пам'яток архітектури Волині та створення путівника рельєфно-крапковим шрифтом Брайля, що забезпечує доступність культурної спадщини для людей з порушеннями зору. Після завершення виставки всі матеріали будуть передані до музейних інституцій відповідних культурних споруд, що дозволить інтегрувати інклюзивні практики у постійну діяльність закладів культури та зробити культурну спадщину більш відкритою для різних соціальних груп.

Туристичний маршрут «Шляхами пам'яті», який реалізує громадська організація «Town Image Studio» за підтримки Українського культурного фонду та Державного агентства розвитку туризму у партнерстві з польською інституцією культури Осередок «Брама Гродська», має на меті створення нового культурно-туристичного продукту на основі єврейської культурної спадщини. Маршрут охоплює шість міст Рівненської області — Рівне, Острог, Дубно,

Корець, Клевань та Березне — і спрямований на збереження пам'яті, популяризацію історико-культурних ресурсів та розвиток міжкультурного діалогу. Цей проєкт є прикладом того, як локальні громади у співпраці з міжнародними партнерами можуть інтегрувати спадщину національних меншин у сучасні туристичні та культурні практики, створюючи нові можливості для регіонального розвитку та культурної дипломатії. [113].

У межах проєкту «Реновація експозиційно-подієвого простору Березнівського краєзнавчого музею», що реалізується у співпраці з ГО «Town Image Studio», здійснюється діджиталізація оригінальних експонатів родини Малинських. Це є першою спробою систематизувати та зібрати всю наявну інформацію про спадщину колишніх власників міста та навколишніх сіл — родину Малинських — у форматі онлайн-платформи для дослідження, інтерактивного буклета та музейної експозиції «(Не) Відомі Малинські». Проєкт реалізується за підтримки Українського культурного фонду та Державного агентства розвитку туризму, а також у партнерстві з громадською організацією «Березнівська БРАМА», що підкреслює важливість поєднання державної, громадської та інноваційної ініціативи у збереженні й популяризації культурної спадщини. [112].

Упродовж кількох місяців за допомогою сучасних технологій, зокрема методу фотограмметрії, планується оцифрувати близько десяти оригінальних експонатів XIX століття, створити 3D-макет втраченої резиденції та інтерактивну карту володінь родини Малинських, яку буде розміщено на спеціальному веб-ресурсі. Функціонал карти передбачатиме використання аудіогідів, QR-кодування та адаптацію для людей з інвалідністю [112]. Подібні інноваційні проєкти впроваджуються також у інших містах регіону, що свідчить про поширення практики цифрової трансформації культурної спадщини та її доступності для широкого кола користувачів.

Ключовим напрямком реалізації зазначених проєктів виступає налагодження співпраці між різними інституціями, країнами та регіонами, що

спрямоване на популяризацію спільної культурної спадщини, формування міжнародних культурних маршрутів та створення мережових платформ для обміну досвідом і ресурсами. Такий підхід забезпечує інтеграцію локальних ініціатив у глобальний культурний простір, сприяє розвитку міжкультурного діалогу та підвищує конкурентоспроможність регіональних культурних продуктів на міжнародному рівні.

Розвиток культурної сфери визначається комплексом різноманітних критеріїв та факторів, аналіз яких дає змогу раціоналізувати управлінські процеси на національному, регіональному та місцевому рівнях. Вивчення особливостей публічного управління у сфері культури з урахуванням специфіки конкретної території має супроводжуватися системно-діагностичним аналізом усієї соціокультурної інфраструктури. У цьому контексті було проведено SWOT-аналіз потенціалу Рівненського регіону щодо культурного розвитку, результати якого подані у Додатку А. Вихідним етапом для вибору сценаріїв розвитку виступає дослідження співвідношення сильних і слабких сторін, а також визначення можливостей та загроз, що формують стратегічні орієнтири регіону (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Зведені дані SWOT-аналізу (сильні та слабкі сторони) культурного потенціалу Рівненської області

Сильні сторони	Слабкі сторони
Потужна та унікальна культурна спадщина, збереження традицій ткацтва, гончарства, лозоплетіння, різьби по дереву, народної вишивки. Успадкована з радянських часів широка мережа інфраструктурних об'єктів	Застаріла матеріально-технічна база багатьох закладів культури.

Багата історико-культурна спадщина (замки Дубна, Острога, Клевана, археологічні пам'ятки)	Недостатнє фінансування та залежність від обласного бюджету
Розвинена мережа культурних закладів (бібліотеки, музеї, театри, клуби)	Низький рівень заробітної плати у сфері культури та плинність кадрів Нерівномірний розвиток культурної інфраструктури між містом і селом
Активні творчі колективи та фестивальний рух («Бурштиновий шлях», «Етно-Рівне»)	Брак кваліфікованих кадрів в окремих сегментах (проектний менеджмент), відсутність органу базового рівня, який би займався виключно сферою культури
Географічне розташування як транзитний регіон для культурного туризму	Обмежена цифровізація та слабка інтеграція у міжнародні культурні проекти
Сильні традиції народної культури та етнографії.	Відтік молодих кадрів у більші культурні центри (Київ, Львів).

Сильні сторони формують основу для розвитку культурного туризму та міжнародної співпраці. Слабкі сторони вказують на потребу у модернізації інфраструктури, збільшенні фінансування та цифровій трансформації.

Баланс між традиційною культурною спадщиною та сучасними інноваціями є ключовим викликом для регіону.

Таблиця 2.4.

Зведені дані SWOT-аналізу (можливості та загрози) культурного потенціалу Рівненського регіону

Можливості	Загрози
------------	---------

Розвиток культурного туризму («Замки Рівненщини», «Бурштиновий шлях», етно-маршрути	Воєнні дії та руйнування культурної інфраструктури
Залучення міжнародних грантів та програм ЄС для підтримки культурних проєктів	Недостатнє та нестабільне фінансування у кризових умовах.
Цифровізація культурної сфери: створення електронних архівів, онлайн-платформ, віртуальних виставок	Відтік молодих кадрів у більші культурні центри або за кордон
Інтеграція внутрішньо переміщених осіб у культурне середовище як фактор соціальної згуртованості.<	Ризик втрати культурної спадщини через занедбаність чи відсутність охорони
Розвиток креативних індустрій (арт-бізнес, дизайн, музичні та театральні стартапи)	Низький рівень залучення населення до культурних заходів у сільських громадах
Партнерство з бізнесом та громадами для співфінансування культурних хабів.	Конкуренція з іншими регіонами за туристичні потоки та інвестиції.

Можливості відкривають шлях до модернізації та міжнародної інтеграції культурної сфери, особливо через туризм і цифровізацію. Загрози пов'язані переважно з воєнними умовами, фінансовими ризиками та кадровими втратами, що потребує стратегічних рішень для збереження культурного потенціалу. Баланс між використанням можливостей і мінімізацією загроз визначатиме успішність реалізації програм розвитку культури у 2023–2027 роках.

Культура Рівненщини під час війни стала інструментом стійкості, підтримки та міжнародної репрезентації. Напрями, зміни, приклади та очікувані результати відображено в таблиці**«Трансформація соціокультурної діяльності у Рівненщині під час війни»**

Таблиця.....

Трансформація соціокультурної діяльності у Рівненщині під час війни

Напрямок	Трансформація діяльності	Приклади Рівненщини	Очікувані результати
Культурна інфраструктура	Евакуація та оцифрування фондів, перехід до онлайн-форматів	Рівненський краєзнавчий музей, Острозький замок — онлайн-виставки	Збереження спадщини, доступність культури
Мистецька діяльність	Камерні та благодійні заходи, онлайн-концерти	Фестиваль «Музейні гостини» у благодійному форматі	Підтримка ЗСУ, культурна резистентність
Освіта та просвіта	Дистанційне навчання, адаптація програм для переселенців	Мистецькі школи Рівного та Острога — онлайн-заняття	Освітня доступність, інтеграція дітей
Соціальна згуртованість	Арт-терапія, майстер-класи, культурні акції для переселенців	Бібліотеки як хаби для ВПО, волонтерські ініціативи	Єдність громад, психологічна підтримка
Інформаційна функція	Використання культури для протидії дезінформації	«Культурний фронт Рівненщини» — акції та виставки	Формування правдивого наративу

Напря́м	Трансформа́ція діяльності	Приклади Рівненщини	Очікувані результати
Міжнародна співпраця	Участь митців у світових культурних проєктах	Презентації рівненських митців на міжнародних платформах	Позитивний імідж України

Культура у воєнний час — це система адаптації та стійкості, яка після перемоги стане рушієм відновлення та міжнародної інтеграції.

Таблиця 2.4

Виклики, відповіді культури та перспективи після війни.

Виклики	Відповіді культури	Перспективи після війни
Руйнування культурної інфраструктури	Евакуація фондів, оцифрування, створення цифрових архівів	Відновлення та модернізація культурних установ
Вимушена міграція населення, переселенці	Бібліотеки та музеї як соціальні хаби, інтеграційні культурні акції	Формування інклюзивних культурних просторів
Обмежене фінансування	Благодійні та грантові програми, міжнародна підтримка	Залучення інвестицій у креативні індустрії
Психологічні травми населення	Арт-терапія, майстер-класи, культурні ініціативи для підтримки	Культура як інструмент соціальної згуртованості
Інформаційна агресія та дезінформація	Культурні та медійні проєкти, стратегічні комунікації	Зміцнення інформаційної безпеки через культуру

Виклики	Відповіді культури	Перспективи після війни
Потреба у міжнародній підтримці	Культурна дипломатія, участь у світових фестивалях і виставках	Позитивний імідж України, інтеграція у європейський культурний простір

Отже, трансформація соціокультурної діяльності у регіоні обумовлена процесами децентралізації, потребою забезпечення культурно-інформаційних та дозвіллевих запитів місцевої громади, а також активним використанням інформаційно-комунікаційних технологій у культурному середовищі, що сприяє модернізації та підвищенню доступності культурних послуг.

Сьогодні громади виявляють значну зацікавленість у створенні центрів культурних послуг, адже це дозволяє одночасно оптимізувати витрати на утримання громіздкої культурної інфраструктури радянського періоду, підвищити ефективність використання бюджетних коштів та сформувати сучасні, привабливі й комфортні простори, що користуватимуться попитом серед мешканців. Важливим напрямком реалізації проєктів у сфері креативних індустрій є розвиток співпраці між різними інституціями, країнами та регіонами, спрямованої на популяризацію спільної культурної спадщини, створення міжнародних культурних маршрутів і мереж, що забезпечує інтеграцію локальних ініціатив у глобальний культурний простір.

Важливим завданням у процесі активізації інвестиційної діяльності в області виступає формування позитивного інвестиційного іміджу, який є невід’ємною складовою системи маркетингу територій. Це дозволяє підвищити конкурентоспроможність регіону, забезпечити залучення зовнішніх і внутрішніх інвестицій, а також створити умови для сталого економічного та культурного розвитку.

Висновки до розділу 2

Вагомим аспектом у функціонуванні механізмів публічного управління у сфері культури є застосування комплексного підходу, спрямованого на розвиток

культурного потенціалу регіону, підтримку креативних індустрій, а також збереження й забезпечення туристичної привабливості об'єктів культурної спадщини. Такий механізм поєднує інструменти державного управління, самоврядування та громадської участі, що дозволяє забезпечити системність і ефективність культурної політики. На регіональному та базовому рівнях реалізацію державної політики у сфері культури на Рівненщині здійснюють управління культури Рівненської обласної державної адміністрації, відділи культури і туризму об'єднаних територіальних громад, відділи культури і туризму районних державних адміністрацій, а також управління і відділи культури і туризму виконавчих комітетів рад міст обласного значення.

Система бюджетного фінансування культурної сфери у регіоні покриває лише близько 12% від загальної потреби, що робить галузь особливо вразливою у періоди економічних труднощів, політичних криз чи пандемій. Такий дефіцит ресурсів зумовлює необхідність раціоналізації та оптимізації складу й структури бюджетних видатків України, а також посилення контролю за використанням коштів, спрямованих на фінансування культури і мистецтва. Це дозволить забезпечити більш ефективне управління фінансовими потоками та підвищити стійкість культурної інфраструктури навіть у складних соціально-економічних умовах.

У фінансуванні культурної сфери регіону приватні джерела — меценатство, спонсорство та державно-приватне партнерство — займають відносно невелику частку. У випадках, коли державні та місцеві бюджети не забезпечують достатнього рівня фінансування, органи влади та управління орієнтуються на розширення джерел підтримки культури. Це реалізується через активізацію пошуку позабюджетних ресурсів державними й комунальними закладами культури, а також шляхом налагодження партнерських зв'язків між культурними організаціями та бізнесом. Такий підхід сприяє диверсифікації фінансових потоків, зменшенню залежності від бюджетних коштів і формуванню більш стійкої моделі розвитку культурної інфраструктури.

Таким чином, низку заходів, передбачених рішенням голови обласної ради від 16 березня 2018 року № 859 «Про програму розвитку культури Рівненської області на період до 2022 року», було реалізовано за рахунок різних джерел фінансування: благодійних та грантових коштів, коштів громадського бюджету, обласних і міських рад, а також власних ресурсів комунальних закладів. Така багатоканальна модель фінансування забезпечила можливість реалізації культурних ініціатив навіть в умовах обмеженого бюджетного фінансування, сприяючи розвитку культурної інфраструктури та підтримці творчих проєктів у регіоні.

Трансформація соціокультурної діяльності у регіоні відбувається під впливом реформи децентралізації, що надала громадам ширші повноваження у сфері культурної політики. Вона зумовлена також потребою забезпечення культурно-інформаційних та дозвіллевих запитів місцевого населення, а активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у культурний простір сприяє модернізації інфраструктури, розширенню доступу до культурних ресурсів та формуванню нових форматів взаємодії між громадою й культурними інституціями.

Сучасні громади активно прагнуть до створення центрів культурних послуг, адже це дозволяє оптимізувати витрати на утримання застарілої культурної інфраструктури радянського періоду, забезпечити більш ефективне використання бюджетних ресурсів та сформувати сучасні, комфортні й привабливі простори, що відповідають потребам мешканців. Такі центри стають осередками культурної активності, сприяють розвитку креативних індустрій та залучають широку аудиторію.

Ключовим напрямком у реалізації проєктів креативних індустрій виступає налагодження партнерства між різними інституціями, країнами та регіонами. Це забезпечує популяризацію спільної культурної спадщини, створення міжнародних культурних маршрутів і мереж, а також інтеграцію локальних

ініціатив у глобальний культурний простір, що підвищує конкурентоспроможність регіону та відкриває нові можливості для його розвитку.

Важливим завданням у процесі активізації інвестиційної діяльності в області є формування сприятливого інвестиційного іміджу, який виступає ключовим елементом маркетингу територій. Це передбачає створення позитивного сприйняття регіону як надійного та перспективного партнера для інвесторів, забезпечення прозорості управлінських процесів, розвиток креативних індустрій, а також популяризацію культурних і економічних ресурсів. Такий імідж сприяє залученню зовнішніх і внутрішніх інвестицій, формуванню довіри та підвищенню конкурентоспроможності регіону на національному й міжнародному рівнях.

РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ СФЕРИ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1. Особливості розбудови інституційних спроможностей регіональної політики у сфері культури.

Аналіз сучасної практики застосування механізмів публічного управління у сфері культури Рівненського регіону засвідчив наявність низки проблем, що стримують розвиток галузі.

До ключових проблем належать:

- низький рівень розвитку культурної інфраструктури;
- недостатні обсяги фінансування з обласного бюджету, включно із забезпеченням заробітної плати;
- невідповідність якісних характеристик та організаційно-економічного механізму функціонування інфраструктури міжнародним нормам і стандартам.

Подолання зазначених проблем можливе шляхом впровадження інструментів фінансового забезпечення, апробованих у світовій практиці. Водночас, для усунення слабких сторін галузі (див. Додаток А) необхідним є розроблення основних принципів та визначення стратегічних напрямів регіональної політики у сфері культури.

Результати SWOT-аналізу засвідчили наявність низки слабких сторін у сфері культури Рівненського регіону. Серед них особливо виокремлюються:

- висока плинність кадрів;
- дефіцит кваліфікованих фахівців у окремих сегментах;
- відсутність органу базового рівня управління культурною сферою.

Актуальність зазначеної проблеми підтверджується позицією начальника управління культури і туризму Рівненської обласної державної адміністрації, який наголосив: *«...на сьогодні важливо під час реорганізації влади не втратити хороших фахівців. В Рівненській ОДА чекають на пропозиції від керівників громад щодо введення нових штатних одиниць у кожній територіальній громаді»*. [127].

Інституційний розвиток публічного управління у сфері культури передбачає послідовну розбудову інституційних спроможностей регіону щодо розроблення та реалізації відповідної політики. Важливим аспектом цього процесу є чітке розмежування функцій формування та реалізації регіональної політики між органами державної влади, місцевого самоврядування та неурядовими організаціями.

Пріоритетним напрямом регіональної політики визначається створення органу базового рівня, до компетенції якого належатиме виключно сфера культури. Водночас обмеженість місцевого фонду оплати праці може стримувати процеси реформування управлінської структури, зокрема створення нових структурних підрозділів.

Не менш важливим завданням є вдосконалення управлінських процесів усередині інституцій, що передбачає: раціональне використання фінансових ресурсів; оптимізацію кадрового складу (зменшення чисельності працівників за умови підвищення їхньої компетентності); організацію системного навчання персоналу з урахуванням сучасних тенденцій.

У такому контексті доцільним є введення нових штатних одиниць у кожній територіальній громаді, зокрема посади культурного менеджера, а також спеціалістів із туризму та охорони культурної спадщини.

Ключовим аспектом удосконалення системи публічного управління слід вважати орієнтацію на суспільні інтереси як центральний принцип політики. Це передбачає необхідність налагодження ефективної взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування з територіальними громадами у вирішенні питань розвитку культурної сфери. У кінцевому підсумку регіональна політика у сфері культури має бути спрямована насамперед на задоволення потреб місцевих громад, а не лише на підтримку культурної індустрії, окремих фахівців чи митців, або ж культури як абстрактного явища.

Стратегією розвитку Рівненської області на період до 2027 року визначено стратегічні цілі і напрями регіонального розвитку (табл.3.1-3.3), що сприятимуть удосконаленню регіональної політики у сфері культури.

Таблиця 3.1

Цілі та завдання досягнення стратегічної цілі «Розвиток конкурентної економіки»

Операційна ціль	Завдання	Можливі сфери реалізації проєктів
1.1. Підтримка високо-	1.1.3. Підтримка впровадження	– створення фінансових можливостей для самореалізації

технологічних виробництв та наукових досліджень	технологічних, організаційних, комерційних інновацій, сприяння розвитку галузі креативних індустрій	економічно активної частини населення та розвитку креативної економіки; – створення умов для розвитку креативних індустрій, ремесел, творчої активності
--	--	--

Таким чином, у межах реалізації стратегічної цілі «Розвиток конкурентної економіки» одним із пріоритетних напрямів діяльності органів влади визначається підтримка розвитку креативних індустрій. Під цим розуміється повний цикл створення, виробництва та поширення товарів і послуг, що ґрунтуються на творчості та інтелектуальному капіталі.

Креативні індустрії, поряд із наукою та високими технологіями, становлять важливу складову інноваційної економіки та економіки знань, забезпечуючи формування нових конкурентних переваг та підвищення соціально-економічного потенціалу країни.

Стратегією визначено необхідність створення належних фінансових, матеріальних та організаційних умов для діяльності установ культури, збереження культурного фонду регіону та підтримки розвитку сучасної культури (популяризація драматургії, кіно, літератури, нових культурних проєктів, програм підвищення рівня побутової, політичної, екологічної, економічної і бізнес-культури), а також збереження й популяризація народних традицій і культурної спадщини як основного завдання розвитку культурної політики.

Таблиця 3.2

Пріоритети та завдання досягнення стратегічної цілі «Збалансований розвиток територій області»

Операційна ціль	Завдання	Можливі сфери реалізації практичного впровадження проектів
2.1. Забезпечення у розвитку інфраструктури	2.1.5. Застосування електронних і ІТ-сервісів у системі управління та інфраструктурі життєдіяльності	використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у державному управлінні та місцевому самоврядуванні, в культурі, тощо.
2.2. Підтримка економічної активності в громаді	2.2.3. Створення позитивного туристичного іміджу Рівненщини	– розвиток обласних туристичних об'єктів, проектів та мереж; - підтримка туристичної популяризації Рівненщини
	2.2.4. Розвиток туризму й рекреації, підтримка культури та охорона спадщини.	– осучаснення культурних інституцій; – Охорона й промоція культурної спадщини – Підтримка проведення міжнародних, всеукраїнських та обласних фестивалів, свят, оглядів, традиційної культури – постійний моніторинг об'єктів культурної спадщини, – Розробка технічної документації стану пам'яток культури області;

		– підтримка розвитку місцевого книговидання та - Пропагування читання
	2.2.5. Розвиток співпраці між громадами	– підтримка співробітництва територіальних громад у різних сферах діяльності; – формування інформаційно-ресурсних центрів доступу до соціально значущої інформації; – створення Інтернет-порталу органів місцевого самоврядування
		–

З метою активізації соціальної та економічної діяльності територіальних громад до стратегічних завдань доцільно віднести визначення чітких критеріїв та організацію системного моніторингу рівня задоволення культурно-дозвілєвих потреб їхніх мешканців. Такий підхід забезпечить орієнтацію регіональної політики на реальні запити населення та сприятиме формуванню ефективних механізмів підтримки культурного розвитку.

Таблиця 3.3

Орієнтири та завдання для досягнення стратегічної мети «Розвиток людського капіталу»

Операційна ціль	Завдання	Можливі сфери реалізації проєктів
3.1. Покращення поінформованості та соціальної активності мешканців	3.1.2. Соціальна інтеграція молоді, розвиток волонтерства, захист дітей, утвердження прав людини та гендерної рівності.	– Організація просвітницьких програм та культурологічних заходів для молоді, спрямованих на формування здатності реагувати на виклики сучасності. – Формування сприятливих умов для реалізації молодіжних ініціатив та розвиток мережі молодіжних центрів.
	3.1.3. Підвищення якості професійної підготовки кадрів відповідно до потреб регіональної економіки та соціальної сфери, розвиток «лідерства»	– Підвищення якості первинної професійної підготовки та профорієнтаційної роботи з учнями, а також сприяння розвитку самозайнятості молоді.; – Організація навчальних програм з комп'ютерної грамотності для осіб передпенсійного та пенсійного віку. -Організація циклу тренінгів для молоді, спрямованих на розвиток лідерських та комунікативних компетентностей.

		–
--	--	---

Тож, модернізація освітніх методів і програм культурно-мистецького спрямування у поєднанні зі створенням умов для розвитку молодіжної творчості та активної участі у культурних заходах і програмах забезпечить зростання рівня культурної освіти населення як споживачів культурної продукції.

Враховуючи тенденції трансформації культурної галузі, у стратегічних та операційних цілях розвитку Рівненської області на період до 2027 року доцільно визначити завдання «Зміцнення кадрового потенціалу працівників культури територіальних громад». Його реалізація охоплюватиме впровадження програм післядипломної освіти для топ-менеджерів культурної сфери та створення освітніх курсів для працівників культурних інституцій, що сприятиме підвищенню професійної компетентності та ефективності діяльності. [128].

З огляду на сучасні тенденції, культурна політика регіону має бути тісно пов'язана із забезпеченням збалансованого розвитку територій, підвищенням конкурентоспроможності економіки та формуванням людського капіталу. Такий підхід дозволить активізувати соціально-економічні процеси в громадах та сприятиме зростанню рівня обізнаності населення. Зіставлення стратегічних та операційних цілей розвитку Рівненської області підтверджує потребу у встановленні системного зв'язку культурної політики з іншими секторальними політиками.

Серед ключових напрямів удосконалення системи публічного управління у сфері культури слід визначити перегляд чинного законодавства та нормативно-правових актів. Така потреба зумовлена відсутністю профільного регулювання у сфері грантового фінансування та окремих секторів культури, зокрема аудіального й візуального мистецтва, культурних і креативних індустрій, моди та дизайну.

Отже, з метою вдосконалення системи публічного управління визначено ключові принципи та цілі, а також розроблено напрями регіональної політики у сфері культури. Усунення проблеми недостатнього фінансування можливе шляхом запровадження інструментів фінансового забезпечення, що відповідають світовим практикам. Трансформаційні процеси культурної галузі потребують розбудови інституційної спроможності публічного управління через оптимізацію кадрового складу та реалізацію змін із дотриманням принципу «суспільні інтереси як центр політики». Регіональна політика розвитку культури має бути інтегрована з політиками у сферах бізнесу, освіти та інновацій.

Ключовим напрямом державної політики визначається перегляд чинного законодавства та нормативно-правових актів, що регулюють питання благодійності, оподаткування у сфері культури (зокрема грантового фінансування), а також профільного законодавства для секторів аудіовізуального мистецтва та креативних індустрій.

3.2. Впровадження нових інструментів фінансово-інвестиційного забезпечення сфери культури з використанням закордонного досвіду

Для окреслення напрямів упровадження інструментів фінансового забезпечення розвитку культурної сфери у регіоні насамперед необхідно визначити максимально повний перелік фінансових ресурсів, а вже потім – механізми удосконалення публічного управління у кожному з них.

Зазвичай застосовується поєднання прямих інструментів (кошторисне фінансування поточної діяльності закладів культури, цільові трансферти для реалізації національних програм і проєктів) та непрямих інструментів (податкові пільги), доповнене залученням приватних коштів. [120]. Перелік цих джерел фінансування не є вичерпним і може бути розширений на основі дослідження міжнародних практик фінансування культурних індустрій.

Аналіз фінансово-інвестиційного забезпечення культурної сфери свідчить, що кожна країна формує власну систему підтримки галузі та фінансування її секторів. Відмінності полягають у способах використання стандартних прямих і

непрямих інструментів підтримки та у специфіці джерел фінансування, які застосовуються на національному рівні.

Традиційний перелік інструментів фінансового забезпечення охоплює гранти та ваучери, податкові пільги, кошти, отримані шляхом цільового оподаткування, а також окремі специфічні механізми, що застосовуються в окремих країнах Європейського Союзу. [12].

Гранти виступають формою бюджетного фінансування, спрямованою на досягнення визначених цілей державної політики. Зазвичай вони призначені для підвищення конкурентоспроможності окремих секторів або компаній та надаються на конкурсній основі через національні культурні фонди, мистецькі ради (Arts Councils) чи інші відповідні інституції. У країнах Центральної та Східної Європи такі структури переважно фінансуються державою, тоді як у Західній Європі вони можуть отримувати підтримку з кількох джерел, включно з приватними. Наприклад, у Великій Британії план культурних витрат формується на чотирирічний період; у 2018–2022 роках передбачено фінансування у розмірі 622 млн фунтів.

Прикладом прозорої моделі державного фінансування є грантова система підтримки культури у Великій Британії. На основі цієї концепції у 2018 році було створено Український культурний фонд, діяльність якого спрямована на фінансування культурно-мистецьких проєктів шляхом конкурсного відбору експертами. Фонд забезпечує державну підтримку культурних заходів, придбання основних засобів та нематеріальних активів, проте не фінансує капітальні ремонти чи будівельні роботи. Відповідно напрями фінансування УКФ можуть бути розширені або ж створено окрему інституцію за прикладом Державного фонду регіонального розвитку, що спеціалізується на фінансуванні інфраструктурних проєктів.

Гранти можуть надаватися для покриття частини витрат, що передбачає пропорційне фінансування проєкту з кількох джерел одночасно. Окрім державних коштів, до фінансування можуть залучатися власні доходи, спонсорські внески та пожертвування. У світі функціонує значна кількість

організацій, фондів і програм, спрямованих на підтримку культурно-мистецьких проєктів, у тому числі й для України. Частина таких фондів, що сприяли розвитку культурної сфери регіону, була розглянута у підрозділі 2.2, проте наведений перелік не є вичерпним. Серед грантових програм, орієнтованих на підтримку культурного, креативного та аудіовізуального секторів, варто виокремити програми Європейського Союзу «Culture Bridges», «Креативна Європа», «House of Europe» («Дім Європи»), «i-Portunus», діяльність культурних центрів «Goethe Institut», громадських фондів «Pro Helvetia», а також грантові програми «Harald Binder Cultural Enterprises» та «City Boost».

Ваучери (у ряді країн – креативні, інноваційні або підприємницькі) являють собою невеликі гранти, що фінансуються державою та спрямовані на забезпечення малих і середніх підприємств необхідними послугами. Зокрема, вони можуть використовуватися для оплати маркетингових послуг, електронної комерції (розробка й підтримка веб-сайтів, онлайн-магазинів, мобільних додатків, інтернет-реклами), консультацій з бізнес-стратегії, питань інтелектуальної власності, управління та дизайну. [118].

Альтернативним напрямом застосування ваучерів є їхнє надання окремим соціальним групам для придбання культурних продуктів чи послуг, що сприяє заохоченню інтересу до культури та стимулюванню споживання культурних товарів і послуг. [12].

Наприклад, у Австрії реалізується програма *The Creative Industries Voucher* (Kreativwirtschaftsscheck), яка передбачає надання грантів у розмірі до 5000 євро. Вона забезпечує малим і середнім підприємствам з різних галузей можливість користуватися послугами креативних агентств (дизайн, архітектура, мультимедіа та ігри, мода, аудіовізуальне й кіновиробництво, засоби масової інформації та видавництво, графіка, реклама тощо) у рамках інноваційних проєктів. Щороку видається до 300 ваучерів, загальна вартість яких становила 1,5 млн євро на рік до 2015 року та 1,1 млн євро з 2016 року [118].

У аналітичній доповіді І. Бураковського [12] наведено позитивний приклад фінансування культурної сфери – ваучери вартістю близько 6 євро, які

Міністерство культури Словаччини видавало учням та вчителям для відвідування закладів культури. До переліку учасників проєкту входили переважно громадські організації та окремі приватні заклади. Механізм передбачав компенсацію державою вартості ваучерів закладам культури, що приймали їх до використання. Такий підхід належить до інструментів, спрямованих на стимулювання попиту на культурні продукти та послуги.

У більшості країн одним із ключових інструментів підтримки культурної сфери є податкові пільги (рис. 3.1.). Вони можуть передбачати зниження податкових ставок, встановлення нульової ставки або повне звільнення від сплати податків. Такі механізми спрямовані на стимулювання первинних суб'єктів господарювання до здійснення визначених видів діяльності протягом певного періоду, тобто на активізацію пропозиції культурних продуктів і послуг. [121].

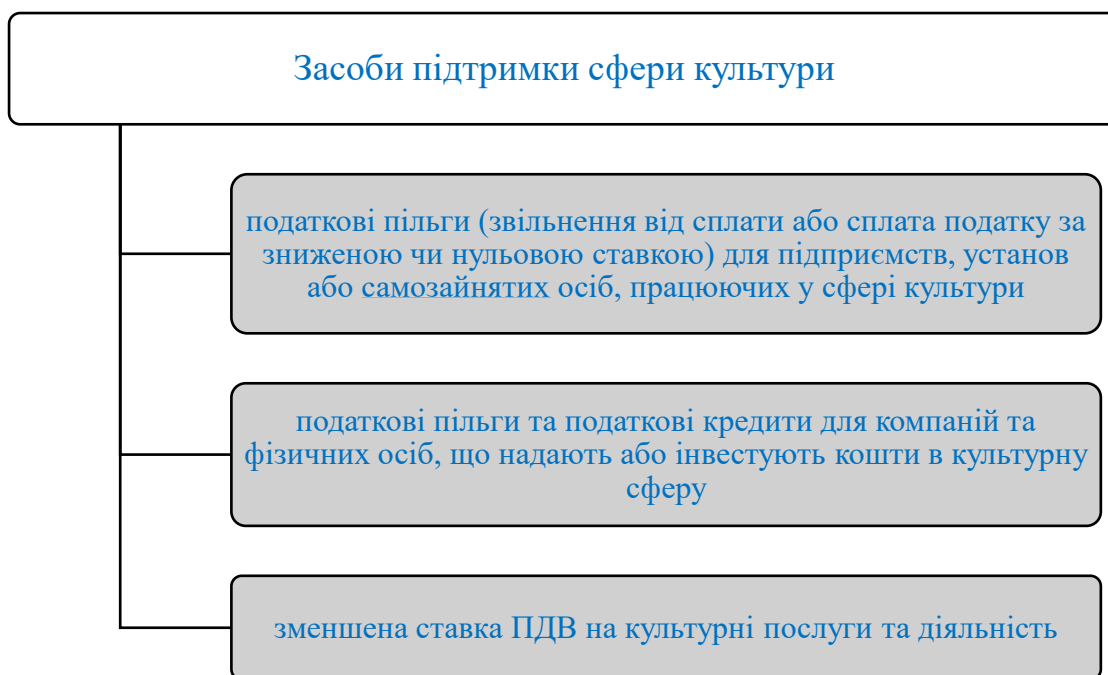


Рис. 3.1. Види податкових пільг як засіб підтримки культури.

Застосування податкових пільг як інструменту фінансової підтримки культурної сфери охоплює пільги з податку на прибуток підприємств, зменшення податку на спадщину у країнах Західної Європи, зниження ставки

ПДВ на культурні продукти та послуги, а також інші форми податкових стимулів. Кошти, отримані від цільових податків, здебільшого спрямовуються на підтримку окремих секторів культури.

Так, у Польщі виробники художніх, музичних, літературних, картографічних та фотографічних продуктів, які відповідно до законодавства звільнені від сплати зборів, пов'язаних з авторськими правами (за строком давності), натомість сплачують 5% від загального доходу до Фонду підтримки художньої творчості. Фонд надає стипендії, субсидії для публікацій та гранти особам, що займаються творчою діяльністю. [12].

Подібні схеми застосовуються у низці країн Західної Європи (за винятком оподаткування книжкової торгівлі). Зокрема, податок на прибуток кабельного та супутникового телебачення спрямовується на підтримку виробництва кіно-, аудіо- та відеопродукції, а оподаткування театральної та концертної діяльності використовується для фінансування розвитку театрального мистецтва. [103].

Покращення системи публічного управління у сфері культури можливе шляхом інтеграції зазначених схем до механізмів розподілу бюджетних видатків в Україні. Формування справедливої системи фінансування закладів культури та мистецтва забезпечить суспільству доступ до якісних і актуальних культурних продуктів, а державі – усунення неефективного та нераціонального використання бюджетних ресурсів. Податкові пільги у сфері культури можуть виконувати дві ключові функції: стимулювання виробництва культурних продуктів і послуг та заохочення приватних інвесторів до фінансування суміжних галузей.

У низці європейських країн (Італія, Литва, Польща, Румунія, Словаччина, Словенія, Угорщина) поряд із традиційними інструментами підтримки культури діє так званий «Закон одного відсотка» (або «Закон двох відсотків»). Відповідно до нього фізичні особи мають право спрямовувати 1–2% сплачених за попередній рік податків на підтримку неурядових організацій, що працюють у різних сферах, зокрема у сфері культури. [12].

У Великій Британії діють інвестиційні програми *Enterprise Investment Scheme* та *Seed Enterprise Investment Scheme*, які надають податкові пільги венчурним інвесторам, що купують нові акції малих і середніх підприємств, включно з новоствореними. Завдяки цьому особливу вигоду отримують компанії, що працюють у сфері кіновиробництва, розробки комп'ютерних ігор та програмного забезпечення. Крім того, уряд Великої Британії запроваджує податкові кредити для окремих культурних секторів, зокрема кіновиробництва, високоякісного телебачення, дитячих і розважальних програм, відеоігор та оркестрової діяльності.

В Іспанії застосовується інструмент «субсидія + кредит», що передбачає відшкодуванні внески для підтримки культурної сфери. Його метою є збільшення зайнятості у галузі та розширення аудиторії культурних проєктів. Фінансування надається у формі поєднання субсидій та кредитних коштів, які підлягають повному або частковому поверненню залежно від результатів реалізації проєкту. [12].

На відміну від грантових програм, цей інструмент стимулює компанію-бенефіціара враховувати економічні параметри проєкту, зокрема окупність інвестиційних витрат та рівень рентабельності. Водночас недоліком такої схеми є вимога надання гарантії (у тому числі особистої) на визначену частку отриманих коштів. [118].

У країнах Європи кошти, отримані від державних лотерей, становлять важливе джерело фінансування культурної сфери. Кожна держава самостійно визначає напрями використання цих доходів та їхній обсяг. У Великій Британії, зокрема, основними джерелами фінансування Мистецьких Рад є прямі бюджетні надходження та кошти Національної Лотереї. Додатково уряд стимулює диверсифікацію фінансових ресурсів шляхом розвитку благодійності та фандрайзингу. [124].

У ряді країн Європейського Союзу муніципальна влада запроваджує обов'язкову норму, відповідно до якої будівельні компанії мають спрямовувати

1% вартості проєкту на мистецькі компоненти, що інтегруються у споруджувані будівлі або розміщуються у їхньому безпосередньому оточенні. [12].

У міжнародній практиці подібні механізми фінансування є поширеною формою інвестування у сферу культури та мистецтва. Для України доцільним кроком було б запровадження цього процесу на регіональному рівні, що сприятиме розвитку місцевих культурних інституцій та забезпечить більш ефективне використання ресурсів.

Необхідним завданням є встановлення справедливої системи розподілу бюджетних коштів між різними компонентами культурної сфери. Для цього слід розробити належне законодавче підґрунтя, регіональні стратегії та критерії оцінки ефективності діяльності культурно-мистецьких інституцій. Зазначені заходи взаємодоповнюють один одного та мають реалізовуватися комплексно. Наявність стратегій забезпечить системний розвиток культури й мистецтва, а чіткі показники ефективності діяльності закладів сприятимуть формуванню внутрішньої конкуренції.

В останні роки уряди багатьох країн приділяють дедалі більше уваги залученню приватних позикових та інвестиційних ресурсів у культурну сферу. Проте розвиток цього процесу відбувається відносно повільно, що зумовлено низкою чинників як з боку приватних інвесторів, так і самої культурної галузі. Детальний аналіз цих факторів наведено у звіті європейської мережі *ECCE Innovation*, присвяченому питанням фінансування культурно-творчої сфери. [125] (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Приватні інвестори та сектор ККІ: що заважає співпраці

Приватні інвестори		Сфера культури та креативні індустрії	
Низька спроможність культурного сектору до широкого аналізу ризиків та можливостей		Недостатнє розуміння підприємствами функціонування фінансових ринків	специфіки

	та їх упереджене ставлення до приватних інвесторів
Відсутність у компаній можливостей забезпечити необхідні гарантії (заставу тощо)	Нездатність культурного сектору консолідувати основні інтереси та спільно їх відстоювати
Брак достовірної інформації про стан та перспективи розвитку галузей в цілому та окремих компаній зокрема.	Недостатня поінформованість щодо існуючих фінансових можливостей та практик приватного фандрейзингу
Високий рівень залежності окремих галузей та підприємств від державної підтримки стримує їхню активність у пошуку приватних джерел фінансування та знижує інвестиційну привабливість.	Обмеженість фінансових засобів, доступних для використання представниками культурної сфери
Низький рівень розуміння приватними інвесторами культури як сфери для інвестицій.	Відсутність повної та прозорої публічної інформації щодо доступності фінансових ресурсів
Складність повноцінної оцінки ринкових перспектив культурних продуктів, оскільки реальні результати та тенденції можна визначити переважно лише після їх виходу на ринок.	

Змішаною формою фінансування культурно-мистецької сфери, що вже застосовується в Україні, є державно-приватне партнерство. Відповідно до Закону України «Про державно-приватне партнерство» [126], його сфера

охоплює культуру, управління пам'ятками архітектури та культурної спадщини, туризм і рекреацію. Водночас, з огляду на міжнародний досвід, така модель управління та фінансування культурної сфери в Україні залишається недооціненою. Американська практика демонструє, що майже половина локальних закладів культури перебуває у приватній власності, проте уповноважена державою надавати культурні послуги громадянам на місцевому рівні [122]. Цей досвід варто враховувати при формуванні відповідної політики для України.



Рис. 3.2. Засоби фінансово-інвестиційного забезпечення культурної сфери у регіоні

Отже, узагальнюючи наведені приклади, можна стверджувати, що ефективними інструментами фінансово-інвестиційного забезпечення культурної сфери, з урахуванням зарубіжного досвіду, є застосування прямих форм підтримки (гранти, ваучери), непрямих механізмів (податкові пільги), а також поєднання інноваційних джерел фінансування із специфічними для окремих країн моделями мобілізації коштів («закон одного відсотка», комбінація «субсидія + кредит», доходи від лотерей тощо). Зазначені інструменти комплексно відображені на рис. 3.2.

Таким чином, удосконалення системи фінансово-інвестиційного забезпечення культурного простору України, зокрема на регіональному рівні, має ґрунтуватися на впровадженні прямих, непрямих, приватних та інноваційних інструментів публічного управління.

Передусім необхідно здійснити оцінку фінансових потреб окремих галузей культури та визначити ефективність існуючих фінансових інструментів і установ, що забезпечують надання коштів та пільг. Доцільно розглянути можливість створення спеціальної системи повного або часткового гарантування позик для культурної сфери. Такий механізм потребує чіткого розуміння фінансових потреб, відповідних ризиків та співпраці з обмеженим колом фінансових інституцій.

Важливим напрямом удосконалення є розроблення та реалізація політики через механізм багаторівневого управління, спрямованої на створення спеціальних інструментів для стимулювання закладів культури, що переважно фінансуються державою, до самостійного залучення коштів. Прикладом є розвиток системи співфінансування проєктів та інших інструментів підтримки культурної сфери (консультації, навчання, адвокація тощо), які впроваджуються на регіональному та місцевому рівнях. Міжнародний досвід підтверджує доцільність фінансового забезпечення галузі за рахунок доходів від грального бізнесу та лотерей, що частково враховано у законопроекті № 5073-1.

Для посилення державної фінансової підтримки культурної сфери доцільно розвивати інституційну спроможність Українського культурного фонду, Українського бібліотечного інституту, Національного агентства України з питань кіно та Українського інституту. Водночас необхідно оптимізувати механізми співпраці між державними установами, комунальними закладами, неурядовими організаціями та приватними інвесторами.

Висновки до розділу 3

Маючи за мету вдосконалення системи публічного управління у сфері культури визначено ключові принципи та цілі, а також розроблено напрями регіональної політики галузі. Усунення проблеми недостатнього фінансування можливе шляхом запровадження інструментів фінансового забезпечення, що ґрунтуються на світовому досвіді. Передусім необхідно здійснити оцінку фінансових потреб окремих секторів культури та ефективності інструментів і установ, які забезпечують фінансування та надають пільги. Доцільним є розгляд можливості створення спеціальної системи повного або часткового гарантування позик для культурної сфери. Такий механізм потребує чіткого розуміння фінансових потреб, відповідних ризиків та співпраці з обмеженим колом фінансових інституцій.

Не менш важливим напрямом удосконалення культурної політики є її формування та реалізація через механізм багаторівневого управління, що передбачає створення спеціальних інструментів для стимулювання державних культурних інституцій до самостійного заробітку коштів. У цьому контексті особливе значення має розвиток системи співфінансування культурних проєктів та запровадження додаткових інструментів підтримки (консультаційних, освітніх, адвокаційних), які впроваджуються на регіональному чи базовому рівнях. Зарубіжна практика свідчить про ефективність фінансування культурної сфери за рахунок доходів від грального бізнесу та лотерей, що частково передбачено законопроектом № 5073-1.

Трансформаційні процеси у сфері культури потребують розбудови інституційної спроможності публічного управління шляхом оптимізації кадрового складу та впровадження змін із дотриманням принципу «суспільні інтереси як центр політики». Для посилення державної фінансової підтримки доцільно розвивати управлінські процеси, організованість та ефективність діяльності Українського культурного фонду, Українського інституту книги, Державного агентства України з питань кіно та Українського інституту. Водночас необхідним є вдосконалення процедур співпраці між державними установами, комунальними закладами, неурядовими організаціями та приватними інвесторами. Регіональна політика розвитку культури має бути інтегрована з галузевими політиками у сферах бізнесу, освіти та інновацій.

Ключовим напрямом державної політики є перегляд чинного законодавства та нормативно-правових актів, що регулюють питання благодійності, оподаткування культурної сфери (зокрема у частині грантового фінансування), а також профільного законодавства, яке охоплює аудіовізуальне мистецтво та креативні індустрії.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Публічне управління у сфері культури є системою спеціально організованого управління, що впроваджується відповідними суб'єктами – органами державного управління, органами місцевого самоврядування та неурядовими організаціями, які визначають політику у сфері культури, забезпечують нормативно-правове регулювання відносин у цій сфері та впливають на процеси розвитку культури для підвищення ефективності системи в цілому та її компонентів.

Нормативно-правовий механізм регулювання сфери культури представлений низкою Законів України («Про культуру», «Про телебачення і радіомовлення», «Про кінематографію», «Про театри і театральну справу», «Про бібліотеки і бібліотечну справу», «Про музеї та музейну справу», «Про охорону культурної спадщини», «Про видавничу справу»), концепцій реформування, стратегічних документів, регіональних та обласних програми розвитку та міжнародних документів, що в тій чи іншій мірі забезпечують розвитку галузі як в цілому, так і окремі ділянки сфери, аспекти культурної діяльності, що виникають у процесі здійснення суспільних відносин.

Реалізацію державної політики у сфері культури забезпечують державні та недержавні інституції, які створені на різних рівнях і в межах своїх повноважень виконують рішення. Основними національними органами регулювання культурної політики в Україні є Президент України, Верховна Рада, Кабінет Міністрів, Міністерство культури та інформаційної політики, Міністерство закордонних справ, а також місцеві державні адміністрації, органи місцевого самоврядування та інші організації в межах їх компетенції.

Орган виконавчої влади забезпечує реалізацію політики у сфері культури; за участю громадських об'єднань розробляє національний план розвитку культури та його фінансування; створює умови для відродження та розвитку української національної культури та культури етнічних меншин, що проживають на території України тощо. Кожен орган виконавчої влади здійснює свої повноваження у сферах кіно, телебачення і радіо, національної пам'яті,

мистецтва, культурної спадщини, народної творчості, книжкової галузі та мистецької освіти.

Крім того, у порівнянні з ефективною моделлю культурного врядування, яка використовується в розвинених країнах, прийняття рішень у сфері культури в Україні переважно централізоване і приймається відповідними державними органами. Натомість, у західних реаліях пропагується принцип децентралізації та досвід управління на основі консультовано-дорадчого підходу, що передбачає прийняття рішень спеціальними комітетами, фондами тощо, а держава, у свою чергу, відіграє лише координуючу роль.

На регіональному та базовому рівнях реалізацію державної політики в сфері культури на Рівненщині здійснює управління культури Рівненської облдержадміністрації, відділи культури і туризму ОТГ, відділи культури і туризму райдержадміністрації, управління і відділи культури і туризму виконавчих комітетів рад міст обласного значення.

Система бюджетного фінансування сфери культури у регіоні забезпечує галузь, здебільшого, лише на 12% від загальної потреби, що робить її уразливою через постійний дефіцит бюджетних коштів у періоди економічних труднощів, політичних криз і пандемії. З огляду на обмеженість фінансових ресурсів надзвичайно важливо оптимізувати склад і структуру бюджетних видатків України та посилити контроль за видатками бюджету на фінансування культури і мистецтва.

У фінансуванні сфери культури регіону приватні джерела фінансування (меценатство, спонсорство, державно-приватне партнерство) складають меншу частину, у порівнянні із закордонним досвідом. У разі недостатнього фінансування з державного й місцевого бюджетів органи влади та управління прагнуть до розширення джерел фінансування культури шляхом активізації пошуку та залучення державними і комунальними закладами культури позабюджетного фінансування культури, налагодження зв'язків між організаціями культури та бізнесу.

Таким чином, низка заходів, затверджених рішенням голови обласної ради від 16 березня 2018 року № 859 «Про програму розвитку культури Рівненської області на період до 2022 року були реалізовані за благодійні або ж грантові кошти, за рахунок коштів громадського бюджету, обласних та міських рад, а також власних коштів комунальних закладів.

Трансформація соціокультурної діяльності у регіоні зумовлена реформою децентралізації, необхідністю задоволення культурно-інформаційних та дозвіллевих потреб місцевої громади й активним впровадженням інформаційно-комунікаційних технологій у культурний простір.

Сьогодні громади демонструють високий ступінь зацікавленості у створенні центрів культурних послуг, оскільки це одночасно оптимізує витрати на утримання громіздкої культурної інфраструктури радянських часів, підвищить ефективність використання бюджетних коштів, створить привабливі і комфортні культурні простори, що будуть користуватися попитом і інтересом з боку жителів. Ключовим напрямком реалізації проєктів креативних індустрій є налагодження співпраці між різними інституціями, країнами та регіонами для популяризації спільної спадщини, створення міжнародних культурних маршрутів і мереж.

Важливим завданням активізації інвестиційної діяльності в області є формування сприятливого інвестиційного іміджу, що є складовою комплексу маркетингу територій.

З метою вдосконалення системи публічного управління було визначено основні принципи й цілі, розроблено напрямки регіональної політики галузі. Так, усунення проблем недостатнього фінансування можливе шляхом впровадження інструментів фінансового забезпечення із світових практик.

Перш за все, необхідно оцінити фінансові потреби певних галузей культури та ефективність фінансових інструментів та установ, які надають кошти та пільги. Розглянути можливість створення спеціальної системи повного або часткового гарантування позик для надання галузям культури. Очевидно, що

ця схема вимагає чіткого розуміння фінансових потреб та відповідних ризиків у цій сфері та співпраці з обмеженою кількістю фінансових установ.

Не менш важливим напрямом є розроблення та впровадження політики через механізм багаторівневого управління, що спрямована на створення спеціальних інструментів, для стимулювання закладів культури, які переважно фінансуються державою, до заробітку певних коштів. Наприклад, розвиток системи співфінансування проєктів та інших інструментів сприяння розвитку сфери культури (консультації, навчання, адвокація тощо), що впроваджуються на регіональному чи базовому рівнях. Закордонний досвід свідчить про ефективність фінансового забезпечення галузі за рахунок доходів від грального бізнесу та лотерей, що частково передбачено законопроектом № 5073-1.

Трансформаційні процеси галузі культури вимагають розбудови інституційних спроможностей публічного управління шляхом оптимізації кадрового складу; передбачають здійснення змін з дотримання принципу «суспільні інтереси як центр політики». З метою посилення державної фінансової підтримки доцільно розвивати процеси управління, організованості й ефективності Українського культурного фонду, Українського інституту книги, Державного агентства України з питань кіно та Українського інституту. Водночас важливо також оптимізувати процедури співпраці між державними установами, комунальними закладами, неурядовими організаціями та приватними інвесторами. Так, регіональна політика розвитку сфери культури має бути тісно пов'язана з регіональними галузевими політиками у сфері розвитку бізнесу, освіти та інновацій.

Натомість, ключовим напрямком державної політики є перегляд чинного законодавства та нормативних актів, які так чи інакше стосуються благодійництва, оподаткування сфери культури (зокрема в частині грантового фінансування) та профільного законодавства (сектори аудіовізуального мистецтва, креативних індустрій).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Тарабан С. В. Особливості публічного управління освітньою сферою в Україні на регіональному рівні. Наукові перспективи: журнал. 2021. № 7(13) 2021. С. 298. URL: [http://library.iapm.edu.ua/Naukovi_vydannya/Nauk_persp/Nauk_persp_7\(13\)_2021.pdf](http://library.iapm.edu.ua/Naukovi_vydannya/Nauk_persp/Nauk_persp_7(13)_2021.pdf)
2. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.
3. Про внесення змін до Закону України "Про культуру" щодо загальних засад надання населенню культурних послуг : Закон України від 29.04.2021 № 1432-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1432-20> (дата звернення: 07.11.2021)
4. Гриценко О. А. Культура і влада. Теорія і практика культурної політики в сучасному світі. Київ : УЦКД, 2000. С. 7.
5. Кисельов С. Іntenції політичної реальності в контексті сучасної культури // Наукові записки НУ "КМА". Політологія. Т. 12. Київ : Педагогіка, 1999. С. 10—16.
6. Кертман Л. Е. К методологии изучения культуры и критике её идеалистических концепций. Новая и новейшая история. 1973. № 3. URL : <http://www.countries.ru/library/theory/definition.htm> (дата обращения : 02.02.2020).
7. Борисенко Д. В. Сфера культури як об'єкт державного регулювання. Механізми державного управління. № 62. 2020. С. 106-117. URL: <http://edu.lvivacademy.com/article/view/205819> (дата звернення: 07.11.2021)
8. Юрьев В. М. [и др.] Политическая экономика. Экономические интересы и особенности их реализации в различных сферах современной экономики : монография : в 3 т. Т. 3. Тамбов : Издательский дом ТГУ им. Г. Р. Державина, 2009. С. 22.
9. Філософський словник соціальних термінів / за заг. ред. В. П. Андрущенко. Вид. третє, доп. Харків : Р.И.Ф., 2005. С. 386, 387.

10. Кребер А. Л., Клакхон К. Культура. Критический обзор понятий и определений // Культурология. 2000. №1. С. 105—183.

11. Про культуру : Закон України від 14.12.2010 № 2778-VI // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2778-17> (дата звернення: 07.11.2021)

12. Економічна привабливість української культури : аналітична доповідь. Київ : ФОП Лопатіна О. О., 2019. 112 с. URL: http://www.ier.com.ua/files/publications/Special_research/2019_UCF_report_full.pdf (дата звернення: 01.11.2021).

13. Фесенко Н. С. Державне регулювання розвитку культури на регіональному рівні : автореф. дис. на здоб. наук. ступ. к. держ. упр. : спец. 25.00.02 “Механізми державного управління”. Харків, 2006. 18 с.

14. Батіщева О. С. Державне управління розвитком національної культури в умовах глобалізації : автореф. дис. на здоб. наук. ступ. к. держ. упр. : спец. 25.00.01 “Теорія та історія державного управління”. Львів, 2007. 20 с.

15. Публічне адміністрування у сфері культури. Курс адміністративного права України: Підручник / за ред. В. В.Коваленка. Київ. 2012. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/433-kurs-adminstrativnogo-prava-ukrani-kovalenko-vv.html> (дата звернення: 07.11.2021)

16. Creative economy. United Nations 2008. 333 p. URL: [ditc20082cer_en.pdf](http://unctad.org/ditc20082cer_en.pdf) (unctad.org)

17. Аналітичний звіт щодо стану культури та культурної політики України. Культура і Креативність : веб-сайт URL: [https://www.culturepartnership.eu/upload/editor/2017/DOCS/_EaP%20Culture%20Base-line%20Report%20UKRAINE%20\(Ukrainian\).pdf](https://www.culturepartnership.eu/upload/editor/2017/DOCS/_EaP%20Culture%20Base-line%20Report%20UKRAINE%20(Ukrainian).pdf) (дата звернення: 01.11.2021).

18. Конституція України / Верховна Рада України : Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 01.11.2021).

19. Публічне адміністрування у сфері культури. Курс адміністративного права України : вебсайт. URL: https://pidru4niki.com/1488060348309/pravo/publiche_administruvannya_sferi_kulturi (дата звернення: 01.11.2021).

20. Про Український культурний фонд : Закон України від 23.03.2017 № 1976-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1976-19> (дата звернення: 01.11.2021)

21. Про схвалення Довгострокової стратегії розвитку української культури - стратегії реформ : Розпорядження Кабінету Міністрів України; Стратегія від 01.02.2016 № 119-р // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/119-2016-%D1%80> (дата звернення: 01.11.2021)

22. Про схвалення Концепції реформування системи забезпечення населення культурними послугами : Розпорядження Кабінету Міністрів України; Концепція від 23.01.2019 № 27-р // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/27-2019-%D1%80> (дата звернення: 01.11.2021)

23. Про забезпечення функціонування української мови як державної : Закон України від 25.04.2019 № 2704-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2704-19> (дата звернення: 02.11.2021)

24. Про бібліотеки і бібліотечну справу : Закон України від 27.01.1995 № 32/95-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/32/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 02.11.2021)

25. Про державну підтримку книговидавничої справи в Україні : Закон України від 06.03.2003 № 601-IV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/601-15> (дата звернення: 02.11.2021)

26. Про видавничу справу : Закон України від 05.06.1997 № 318/97-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/go/318/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 02.11.2021)

27. Про Національний архівний фонд та архівні установи : Закон України від 24.12.1993 № 3814-XII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3814-12> (дата звернення: 02.11.2021)

28. Про охорону культурної спадщини : Закон України від 08.06.2000 № 1805-III // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1805-14> (дата звернення: 02.11.2021)

29. Про охорону археологічної спадщини : Закон України від 18.03.2004 № 1626-IV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1626-15> (дата звернення: 02.11.2021)

30. Про музеї та музейну справу : Закон України від 29.06.1995 № 249/95-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/249/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 01.11.2021)

31. Про театри і театральну справу : Закон України від 31.05.2005 № 2605-IV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2605-15> (дата звернення: 02.11.2021)

32. Про телебачення і радіомовлення : Закон України від 21.12.1993 № 3759-XII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3759-12> (дата звернення: 02.11.2021)

33. Про кінематографію : Закон України від 13.01.1998 № 9/98-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/9/98-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 02.11.2021)

34. Земельний кодекс України : Кодекс України; Кодекс, Закон від 25.10.2001 № 2768-III // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2768-14> (дата звернення: 02.11.2021)

35. Податковий кодекс України : Кодекс України; Закон, Кодекс від 02.12.2010 № 2755-VI // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2755-17> (дата звернення: 01.11.2021)

36. Господарський кодекс України : Кодекс України; Закон, Кодекс від 16.01.2003 № 436-IV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/436-15> (дата звернення: 02.11.2021)

37. Про авторське право і суміжні права : Закон України від 23.12.1993 № 3792-XII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3792-12> (дата звернення: 02.11.2021)

38. Про рекламу : Закон України від 03.07.1996 № 270/96-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/270/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 02.11.2021)

39. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2657-12> (дата звернення: 02.11.2021)

40. Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року : проект Закону України від 07.08.2018 № 9015. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JH6YF00A?an=332> (дата звернення: 02.11.2021)

41. Про затвердження Програми діяльності Кабінету Міністрів України : Постанова Кабінету Міністрів України; Програма від 12.06.2020 № 471 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/471-2020-%D0%BF> (дата звернення: 02.11.2021)

42. Про Програму підтримки книговидання, сприяння книгорозповсюдженню та популяризації історичних досліджень у Рівненській області на 2015 – 2017 роки : рішення Рівненської обласної ради VI скликання від 11 вересня 2015 року № 1544. Рівненська обласна рада : офіційний сайт. URL: <https://ror.gov.ua/rishennya-oblasnoyi-radi-6-sklikannya/1544-pro-programu-pidtrimki-knigovidannya-spriyannya-knigoro> (дата звернення: 02.11.2021)

43. Про виконання Програми розвитку культури Рівненської області на період до 2017 року затвердженої рішенням обласної ради від 05.04.2013 № 869 зі змінами затвердженими рішенням обласної ради від 25.12.2015 № 24 : звіт. Рівненська обласна рада. URL : <https://ror.gov.ua/> (дата звернення: 02.11.2021)

44. Програма розвитку культури Рівненської області на період до 2022 року : затв. рішенням обласної ради VII скликання від 16.03.2018 р. № 859. Рівненська обласна рада. URL: <https://ror.gov.ua/> (дата звернення: 02.11.2021)

45. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України; Концепція від 01.04.2014 № 333-р // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/333-2014-%D1%80> (дата звернення: 02.11.2021)

46. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 02.11.2021)

47. Культура та креативність для порозуміння та розвитку: стратегія Українського культурного фонду на 2019-2021 роки. URL: <https://cutt.ly/iTerw2W> (дата звернення: 07.11.2021)

48. Європейська культурна конвенція 1954 року (укр/рос) : Конвенція; Рада Європи від 19.12.1954 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/994_213 (дата звернення: 07.11.2021)

49. Конвенція про охорону всесвітньої культурної і природної спадщини : Конвенція; ЮНЕСКО від 16.11.1972 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/995_089 (дата звернення: 07.11.2021)

50. Конвенція про охорону нематеріальної культурної спадщини (укр/рос) : Конвенція; ЮНЕСКО від 17.10.2003 // База даних «Законодавство України» /

Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/995_d69 (дата звернення: 07.11.2021)

51. Рамкова конвенція Ради Європи про значення культурної спадщини для суспільства : Конвенція; Рада Європи від 27.10.2005 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/994_719 (дата звернення: 07.11.2021)

52. Конвенція про охорону та заохочення розмаїття форм культурного самовираження (укр/рос) : Конвенція; ЮНЕСКО від 20.10.2005 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/952_008 (дата звернення: 07.11.2021)

53. Біла книга з міжкультурного діалогу «Жити разом у рівності й гідності», Рада Європи / М-во культури і туризму України. – Офіц. вид. – Київ : Оранта, 2010. – 48 с

54. Регіональні програми. Волинська обласна рада : офіційний сайт. URL: <http://volynrada.gov.ua/programs> (дата звернення: 09.11.2021)

55. Перелік обласних програм. Житомирська обласна рада : офіційний сайт. URL: <https://zt.gov.ua/index.php> (дата звернення: 09.11.2021)

56. Програми регіонального розвитку. Хмельницька обласна рада : вебсайт. URL: <https://km-oblrada.gov.ua/programi-regionalnogo-rozvitku/> (дата звернення: 09.11.2021)

57. Деякі питання діяльності Міністерства культури та інформаційної політики : Постанова Кабінету Міністрів України; Положення від 16.10.2019 № 885 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/885-2019-%D0%BF> (дата звернення: 06.11.2021)

58. Міністерство культури та інформаційної політики України : веб-сайт. URL: <https://mkip.gov.ua/> (дата звернення: 06.11.2021)

59. Український культурний фонд : веб-сайт. URL: <https://ucf.in.ua/> (дата звернення: 06.11.2021)

60. Всеукраїнський центр вишивки та килимарства : веб-сайт. URL: <https://aucecw.org.ua/> (дата звернення: 06.11.2021)

61. Український інститут книги : веб-сайт. URL: <https://book-institute.org.ua/uk> (дата звернення: 06.11.2021)

62. Український державний інститут культурної спадщини : веб-сайт. URL: <https://www.spadshina.org.ua/> (дата звернення: 06.11.2021)

63. Український центр культурних досліджень : веб-сайт. URL: <https://uccs.org.ua/> (дата звернення: 06.11.2021)

64. Український інститут : веб-сайт. URL: <https://ui.org.ua/> (дата звернення: 06.11.2021)

65. Про затвердження Положення про Державну службу України з етнополітики та свободи совісті та внесення змін до Положення про Міністерство культури України : Постанова Кабінету Міністрів України; Положення від 21.08.2019 № 812 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/812-2019-%D0%BF> (дата звернення: 06.11.2021)

66. Про затвердження Положення про Державне агентство України з питань кіно : Постанова Кабінету Міністрів України; Положення від 17.07.2014 № 277 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/277-2014-%D0%BF> (дата звернення: 06.11.2021)

67. Про затвердження Положення про Державний комітет телебачення і радіомовлення України : Постанова Кабінету Міністрів України; Положення від 13.08.2014 № 341 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/341-2014-%D0%BF> (дата звернення: 06.11.2021)

68. Деякі питання Українського інституту національної пам'яті : Постанова Кабінету Міністрів України; Положення від 12.11.2014 № 684 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/684-2014-%D0%BF> (дата звернення: 06.11.2021)

69. Деякі питання діяльності центральних органів виконавчої влади у сфері культури : Постанова Кабінету Міністрів України; Положення від 27.05.2020 №

434 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/434-2020-%D0%BF> (дата звернення: 06.11.2021)

70. Про затвердження положень про деякі центральні органи виконавчої влади у сфері культури та внесення змін до Положення про Міністерство культури, молоді та спорту України : Постанова Кабінету Міністрів України; Положення від 24.12.2019 № 1185 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1185-2019-%D0%BF> (дата звернення: 06.11.2021)

71. Про перелік, кількісний склад і предмети відання комітетів Верховної Ради України дев'ятого скликання : Постанова Верховної Ради України; Перелік від 29.08.2019 № 19-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/19-20> (дата звернення: 06.11.2021)

72. Інститут культури України : веб-сайт. URL: <http://uacult.com/> (дата звернення: 06.11.2021)

73. Агенція культурного менеджменту port : веб-сайт. URL: <https://port.agency/> (дата звернення: 06.11.2021)

74. Український комітет Ради музеїв «ІКОМ» : веб-сайт. URL: <http://icom.in.ua/> (дата звернення: 06.11.2021)

75. ГО «Українське товариство охорони пам'яток історії та культури» «УТОПІК» : веб-сайт. URL: <http://pamjatky.org.ua/>

77. У Празькому Граді в межах ініціативи Олени Зеленської запрацював україномовний аудіогід : веб-сайт. URL: <https://www.president.gov.ua/news/u-prazkomu-grad-v-mezhah-iniciativi-oleni-zelenskoyi-zaprac-71389> (дата звернення: 06.11.2021)

77. Статут Всеукраїнського товариства «Просвіта» імені Тараса Шевченка з змінами і доповненнями : затв. VII з'їздом Всеукраїнського товариства «Просвіта» ім. Тараса Шевченка від 19.06.2009 р. Київ. 2009. URL: <https://prosvita.dp.ua/wp-content/uploads/2018/06/Statut-vseukrayinskogo-tovarystva-Prosvita-imeni-Tarasa-Shevchenka.pdf> (дата звернення: 06.11.2021)

78. Інститут культурної політики: веб-сайт. URL: <https://iculture.com.ua/> (дата звернення: 07.11.2021)

79. Культурна політика Польщі та 11 програм розвитку. Український культурний фонд : вебсайт. URL: <https://uaculture.org/texts/kulturna-polityka-polshhi-ta-11-program-rozvytku/> (дата звернення: 09.11.2021)

80. Культурна політика Німеччини та Федеральний культурний фонд. Український культурний фонд : вебсайт. URL: <https://uaculture.org/texts/kulturna-polityka-nimechchyny-ta-federalnyj-kulturnyj-fond/> (дата звернення: 09.11.2021)

81. Культурна політика Данії та Данський мистецький фонд. Український культурний фонд : вебсайт. URL: <https://uaculture.org/texts/kulturna-polityka-daniyi-ta-danskyj-mysteczkyj-fond/> (дата звернення: 09.11.2021)

82. Мерзляк А. В., Огнар'ов Є.С. Державне управління сферою культури: вітчизняний та зарубіжний досвід. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2017. Вип.1. URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2017-01\(17\)/4.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2017-01(17)/4.pdf) (дата звернення: 09.11.2021)

83. Про професійних творчих працівників та творчі спілки : Закон України від 07.10.1997 № 554/97-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/554/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 06.11.2021)

84. Державне агентство розвитку туризму : вебсайт. URL: <https://www.tourism.gov.ua/> (дата звернення: 12. 11.2021)

