

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного  
управління та національної безпеки  
Кафедра економічної теорії,  
інтелектуальної власності та  
публічного управління

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

**Фещенко Дарини Володимирівни**  
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК: 351.85:354  
(індекс)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**  
**У СФЕРІ КУЛЬТУРИ**  
(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Д. В. Фещенко  
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи

**Ходаківський Є.І.**  
(прізвище, ім'я, по батькові)  
д.е.н., професор  
(науковий ступінь, вчене звання)

Житомир – 2022

## АНОТАЦІЯ

### **Фещенко Д. В. УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ КУЛЬТУРИ**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр», спеціальність «Публічне управління та адміністрування», – Поліський національний університет, м. Житомир, 2022 рік.

В кваліфікаційній роботі представлено теоретичне узагальнення і науково-прикладне вирішення проблеми публічного управління у сфері культури. Розкрито сутність публічного управління сферою культури та, визначено основні концептуальні підходи публічного управління сферою культури. Визначено особливості публічного управління сферою в сучасних умовах суспільних трансформацій; здійснено аналіз динаміки кількості закладів культури та їх структури в Україні. Запропоновано стратегічні напрями публічного управління в сфері культури України.

**Ключові слова:** публічне управління, державне управління, сфера культури, розвиток культури, реформа міністерства культури, стратегія розвитку сфери культури.

## SUMMARY

### **Feshchenko D. V. IMPROVEMENT OF PUBLIC GOVERNANCE IN THE FIELD OF CULTURE**

Qualification work for obtaining the educational qualification level “Master”, specialty “Public Administration”, – Polissia National University, Zhytomyr, 2022.

The qualification work presents a theoretical generalization and scientific and applied solution to the problem of public administration in the field of culture. The essence of public management in the field of culture is revealed and the main conceptual approaches of public management in the field of culture are determined. Peculiarities of public management of the sphere in modern conditions of social transformations are determined; the analysis of the dynamics of the number of cultural institutions and their structure in Ukraine is carried out. Strategic directions of public administration in the field of culture of Ukraine are offered.

**Keywords:** public administration, public governance, field of culture, development of culture, reform of the ministry of culture, strategy of development of field of culture.

## ЗМІСТ

	<i>Стор.</i>
ВСТУП	4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ КУЛЬТУРИ.....</b>	<b>6</b>
1.1. Сутність публічного управління у сфері культури.....	6
1.2. Концепції публічного управління сферою культури: національні та світові практики.....	8
Висновки до Розділу 1.....	13
<b>РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН В СФЕРІ КУЛЬТУРИ УКРАЇНИ.....</b>	<b>14</b>
2.1. Публічне управління сферою культури в умовах суспільних трансформацій .....	14
2.2. Аналіз динаміки кількості та структури закладів культури в Україні.....	18
Висновки до Розділу 2.....	22
<b>РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ КУЛЬТУРИ В УКРАЇНІ.....</b>	<b>23</b>
3.1. Активізація залучення громадян до процесу формування політики у сфері культури .....	23
3.2. Ключові цілі розробки стратегії розвитку української культури.....	26
Висновки до Розділу 3.....	29
ВИСНОВКИ.....	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	33
ДОДАТКИ.....	38

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* В умовах сучасних соціально-економічних та геополітичних викликів збереження та розвиток української культури є питанням національної безпеки, оскільки саме культура, її наявність та позитивна еволюція зберігає та визначає українську ідентичність, виокремлює нас з-поміж інших народів, виколисує нашу волю та прагу до нових досягнень в усіх сферах людського буття.

*Метою кваліфікаційної роботи є* обґрунтування комплексу теоретичних, методологічних і практичних підходів щодо публічного управління у сфері культури в Україні. Досягнення мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- розкрити сутність публічного управління у сфері культури;
- визначити основні концептуальні підходи публічного управління в сфері культури;
- визначити особливості публічного управління сферою культури в умовах суспільних трансформацій;
- здійснити аналіз кількості та якості закладів культури та мистецтв в Україні в динаміці;
- визначити стратегічні напрями публічного управління в сфері культури України.

*Об'єктом дослідження є* процес публічного управління сферою культури в Україні.

*Предмет дослідження –* теоретико-методологічні засади і інструменти публічного управління сферою культури України.

*Методи дослідження.* У роботі застосовано сукупність науково-дослідницьких методів, що дозволило реалізувати концептуальну єдність дослідження. На основі комплексного підходу та застосування принципів діалектики виявлено есенціальні характеристики досліджуваних процесів,

форми прояву явищ дослідження, виділено властиві їм протиріччя та визначено тенденції їхнього розвитку та еволюції. Дослідження публічного управління у сфері культури України проводилося в динаміці з використанням методів логічного, порівняльного та статистичного аналізу, методу групування, методу моделювання для розробки різних варіантів стратегій для подальших управлінських рішень, тощо. Синергетичний підхід також став підґрунтям для визначення подальших стратегічних напрямів публічного управління в сфері культури України.

*Елемент наукової новизни* кваліфікаційної роботи полягає в визначенні стратегічних напрямів публічного управління у сфері культури України в сучасних умовах соціально-економічних та політичних трансформацій.

*Апробація.* Результати дослідження знайшли відображення в трьох публікаціях.

*Структура та обсяг роботи.* Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 40 найменувань. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи складає 32 сторінки, у тому числі 3 рисунки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ КУЛЬТУРИ

#### 1.1. Сутність публічного управління у сфері культури

Публічне управління у сфері культури та мистецтва пов'язано з широким спектром застосування керівної функції органів державної влади. Культура, як об'єкт державного управління, являє собою сукупність матеріальних та духовних благ та цінностей, які створені суспільством і його окремими індивідуумами. Таким чином, рішення владних органів мають бути спрямовані на досягнення цілей політики щодо розвитку національної культури і сприяти загальним трансформаційним змінам матеріальних та духовних компонентів національної культури, зберігаючи при цьому національну ідентичність. На нашу думку, державне управління сферою культури та мистецтва, як і будь-якою іншою сферою держави має відбуватися на основі дієвої і визначеної в часі стратегії, виконувати функції двостороннього діалогу з громадкістю та постачальниками культурних та освітніх послуг, бути відкритими, контрольованими та дотримуватися принципу підзвітності. Ми виокремлюємо три зацікавлені сторони, які взаємодіють одна з одною та, в результаті даної взаємодії, визначають сферу культури та мистецтва, її управління:

I. *держава* (урядові організації на національному (центральному) та місцевому рівні (Міністерство культури, молоді та спорту України, органи виконавчої влади, що забезпечують формування та реалізацію державної політику у сферах культури та мистецтв);

II. *постачальники освітніх та інших послуг в сфері культури та мистецтва* (державні, комунальні та приватні заклади позашкільної, середньої, вищої спеціалізованої освіти; профспілки; громадські організації, тощо);

III. *громадяни*, (представники населення, асоціації, громадські організації

та об'єднання, спеціалізовані благодійні фонди, асоціації громадян, тощо), які стають користувачами послуг під час взаємодії з постачальниками послуг в сфері культури та мистецтва.

Пріоритети розвитку сфери культури та мистецтва України зазначені в стратегії розвитку української культури. В даній стратегії визначені основні напрями реформ, які полягають у наступному:

- збереженні та розвитку національної ідентичності, в основі яких лежить українська культура; удосконалення правових, економічних та структурних інструментів розбудови та реалізації державної політики в сфері культури та мистецтва;

- визнанні центрального місця культури в загальнонаціональному розвитку та винятковості національної ідентичності, що спирається на українську культуру;

- посиленні ролі культури в соціальному та економічному розвитку України шляхом підвищення ефективності взаємодії влади та громадянського суспільства, забезпеченні підтримки з боку держави культурного розмаїття: всі громадяни мають рівні права на формування власної культурної ідентичності та її вираження, наданні доступу до національного і світового культурного надбання, участі у культурному житті країни;

- забезпеченні підтримки митців та менеджерів культури з боку держави у створенні, поширенні та збереженні національного культурного продукту; удосконаленні культурної освіти; формуванні та розвитку багатогранного і водночас цілісного інформаційно-культурного простору;

- підтримці впровадження інноваційних перетворень, нових креативних індустрій, які відповідають сучасним викликам [1].

В Україні наразі триває реформа сфери культури та мистецтва, в основі якої лежить механізм децентралізації управління. Важливим завданням децентралізації є донесення до місцевих органів влади функції культури, яка є відмінна від радянської ідеології. В умовах сьогодення слід запропонувати національне та моральне оновлення закладів культури та мистецтва,

переосмислити їх функціональне призначення та навантаження.

Регулювання розвитку сфери культури та мистецтва здійснюється на підґрунті численних нормативних актів, законів України, указів президента України, постанов та розпоряджень кабінету міністрів України, наказів Міністерства культури, молоді та спорту України [2]. Слід зауважити, що в Україні, рішення стосовно сфери культури мали переважним чином централізований характер, що в деякій мірі гальмувало прийняття рішень і здійснення корективів у закладах культури та мистецтва на місцевому рівні, і тому, перехід до принципів децентралізації має підвищити ефективність функціонування даних закладів, сприяти якісному розвитку культури на місцевому та державному рівні.

## **1.2. Концепції публічного управління сферою культури: національні та світові практики**

В сучасних умовах державне управління сферою культури і мистецтва має виходити на якісно новий рівень, брати до уваги міжнародний досвід і новітні демократичні практики, враховувати європейську спрямованість національної політики і не втрачати при цьому українську ідентичність. Щоб усвідомити міжнародний досвід розробки політики в сфері культури і мистецтва, важливо розкрити основні правові засади управління культурою в провідних країнах світу.

Діяльність в сфері культури Європейського Союзу в даний час регулюється ст. 167, Розділ «Культура» Лісабонського договору («Договір про функціонування ЄС»). Згідно даного Договору ЄС доповнює культурну політику держав-членів у різноманітних галузях, наприклад, з метою охорони європейської культурної спадщини, налагоджує співпраці між культурними установами в різних країнах та сприяння творчій роботі [7]. Договір про ЄС також надає великого значення розвитку культури та налагоджені культурних взаємовідносин. Так, країни-члени ЄС повинні поважати своє культурне та



мовне розмаїття, а також охороняти та надалі зміцнювати культурну спадщину Європи (стаття 3 Договору про ЄС). Крім того, Договір ЄС визначає сфери компетенції Союзу у галузі культури, зокрема, щодо прийняття заходів щодо підтримки, координації та доповнення діяльності держав-членів ЄС у галузі культури. Це означає, що в ЄС не існує спільної культурної політики, оскільки це безпосередньо відповідальність держав-членів. Водночас Договір про ЄС визначає принципи реалізації культурної політики в ЄС, включаючи її зміст та прийняття рішень. Зокрема, Договір про Європейський Союз підкреслює важливість підтримки держав-членів у співпраці в різних сферах культури як в межах ЄС, так і з третіми країнами (які не є країнами-членами або кандидатами на вступ або є країнами-кандидатами) та міжнародними організаціями, зокрема Радою Європи [7]. Хартія основних прав Європейського Союзу, принципи та свободи якої є обов'язковими для Союзу відповідно до Договору про ЄС, є основою захисту прав культури. Отже, Хартія зазначає, що мистецтво та дослідження не можна обмежувати і що ЄС повинен поважати культуру, релігію та мовне різноманіття [3].

Слід зазначити, що в 2014 році відбулося зародження української спеціальної інституції, яка має на меті поширення знань про Україну у світі, – Українського Інституту. Підтримало дану ініціативу керівництво МЗС України, а своїй реалізації вона завдячує багатьом талановитим українським дипломатам та культурологам, які здійснили цей задум. Сьогодні Український Інститут активно розвиває і розширює свою діяльність. Зразком для його роботи виступають такі видатні іноземні інституції, як Alliance Française, Dante Alighieri Society, British Council, Goethe-Institut, Instituto Cervantes.

Український Інститут потребує активної підтримки з боку держави та громадськості. Такої ж підтримки потребують середовища професіоналів та ентузіастів, які займаються дослідженням історії української культурної дипломатії та історії нашої дипломатії в цілому, діалогом з центрами культурної присутності у світі, захистом місць пам'яті та культури. Загалом цей напрям роботи повинен бути базовою складовою цілісної культурної політики.

Розуміння ваги і значення культури, а також безмежних можливостей, які вона відкриває у діалозі зі світом, мусить стати природнім мисленням українського політикуму. Діалог культури у міжнародних відносин – явище та засіб, чий вплив часто буває вагомим, ніж будь-які політичні рішення, економічні переваги чи навіть військові потенціали.

В світовій практиці виокремлюють чотири концептуальних підходи стосовно публічного управління в сфері культури та мистецтва, які узагальнили та обґрунтували канадські дослідники-культурологи Г. Шартран і К. Маккахі:

1) «Помічник». «Держава-помічник» підтримує культуру економічно шляхом координації діяльності з неурядовими представниками, які фінансово сприяють розвитку культури і одночасно отримують податкові пільги. Такими представниками можуть бути компанії, приватні особи, благодійні організації та фонди, тощо. Недоліком даного підходу є те, що становище митців та фінансування закладів культури залежать від смаку та вподобань незалежних спонсорів. Така політика є специфічною для США. Дана модель базується на принципах безкорисливої допомоги: здійснює перерахування коштів закладам культури, не чекаючи нічого натомість. Громадськість, в даному випадку, вважає, що на розвиток культури держава не повинна мати прямий вплив. Таким чином, «Федеральне агентство» та «Національний фонд мистецтв» США має обмежене фінансування, основна частина фінансових потреб забезпечується спонсорами, фондами та приватними особами [9]. В США існує три рівня регулювання та розвитку культури та мистецтва: федеральний, державний та місцевий [10]. Законодавство стимулює співпрацю фондів, спонсорів, благодійних організацій та приватних осіб із закладами культури та мистецтва. Саме на такому механізмі публічно-приватного партнерства є базовим для американської моделі розвитку сфери культури та мистецтва [11, с. 15].

2) «Архітектор». Політика «держави-архітектора» полягає в тому, що економічне забезпечення здійснюється через міністерство, якому підпорядковується той чи інший заклад культури, а культурна політика є

складовою частиною всієї соціальної політики. Яскравим представником «архітектурної держави» є Франція. Тут рішення про підтримку культури, розміру та напряму фінансування затверджують профільні міністерства на основі проведених громадських консультацій. Наприклад, у Франції в 2005 році заклади культури отримали 100 відсотків фінансування за рахунок державного бюджету, проте паралельно здійснювалася і діяльність благодійних організацій, які також фінансували заходи сфери культури і мистецтва. Крім того, особливості французького законодавства дозволяють кожній компанії створити свій власний «культурний фонд» для підтримки сфери культури та мистецтва. В даному випадку компанія має право вирахувати 60 % із суми внеску на сферу культури із суми податку на прибуток. В загальній сумі дані відрахування мають бути менше 5% від обігового капіталу компанії [14, с.7-8].

3) «Інженер» . «Держава-інженер» зосереджує все фінансове забезпечення одноосібно і підтримує тільки ті жанри і творчі сфери, які так чи інакше служать політичним інтересам владної системи. Наслідки такої системи – це повне підпорядкування мистецтва ідейному диктатору держави [15, с. 58-68]. Втіленням цієї моделі є Радянський Союз. Зауважимо, що дана модель культурного розвитку в Україні існувала протягом усієї радянської історії. Культура в даному випадку використовувалася як інструмент впливу на свідомість людей, а культурні діячі на практиці втілювали політизацію мистецтва. Вільнодумні українські митці, поети та письменники зазнавали покарання, репресій та знищення, що в свою чергу стало причиною еміграції значної частини талановитих українців, збіднення культурного фонду нації.

4) «Меценат». Яскравий приклад «меценатства» – Великобританія, яка швидко реагує на зміни в мистецтві та підтримує різні культурні інновації. Фінансування здійснюється довіреними особами, які відповідно до знань відповідної управи державного управління покликані виконувати свої обов'язки незалежно від інтересів керуючої сторони. [16].

Уряд визначає лише загальну суму грантів на культуру. Таким чином, художників та культурні установи захищають від незаконної цензури чи

прямого політичного тиску. У Британії держава намагається досягти балансу між державним та приватним фінансуванням культури. В країні є давньою традицією підтримувати культуру через приватний сектор. Що стосується державної допомоги, то вона реалізується Радою мистецтв (Arts Council). Хоча Рада Мистецтв є незалежною організацією (третина Ради складається з представників мистецького середовища), вона все ще діє від імені держави та отримує фінансування від уряду. Майже 80% загального бюджету Ради Мистецтв призначено на підтримку понад 1000 культурних установ та організацій. Алгоритм співпраці наступний: спочатку укладається трирічна угода, здійснюється довгострокове планування діяльності та подальша співпраця. Підтримка та фінансування не розподіляються в стінах та тиші офіційних служб, а ґрунтуються на думці та оцінках спеціальних комісій, до складу яких входять фахівці та незалежні експерти.

## Висновки до розділу 1

1. В результаті аналізу літературних джерел з проблеми дослідження, розкрито сутність публічного управління в сфері культури. На нашу думку, публічне управління сферою культури, як і будь-якою іншою сферою держави має відбуватися на основі дієвої і визначеної в часі стратегії, виконувати функції двостороннього діалогу з громадкістю та постачальниками культурних та освітніх послуг, бути відкритими, контрольованими та дотримуватися принципу підзвітності. Ми виокремлюємо три зацікавлені сторони, які взаємодіють одна з одною та, в результаті даної взаємодії, визначають сферу культури та мистецтва, її управління: держава (урядові організації на національному (центральному) та місцевому рівні (Міністерство культури, молоді та спорту України, органи виконавчої влади, що забезпечують формування та реалізацію державної політики у сферах культури та мистецтв); постачальники освітніх та інших послуг в сфері культури та мистецтва (державні, комунальні та приватні заклади позашкільної, середньої, вищої спеціалізованої освіти; профспілки; громадські організації, тощо); громадяни, (представники населення, асоціації, громадські організації та об'єднання, спеціалізовані благодійні фонди, асоціації громадян, тощо), які стають користувачами послуг під час взаємодії з постачальниками послуг в сфері культури та мистецтва.

2. Проаналізовано національний та світовий досвід публічного управління в сфері культури, визначено основні чотири концептуальні підходи щодо державного управління в сфері культури і мистецтв в світі (за Г. Шартаном та К. Маккахі), а саме «Помічник», «Архітектор», «Інженер», «Меценат». Встановлено, що за часів існування СРСР управління українською культурою відбувалося на основі концепції «Інженер». В сучасності публічне управління в сфері культури ґрунтується на поєднанні концепцій «Помічник» та «Архітектор».

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН В СФЕРІ КУЛЬТУРИ УКРАЇНИ

#### **2.1. Публічне управління сферою культури в умовах суспільних трансформацій**

Одним із наймогутніших засобів пізнання історії свого народу і, водночас, розвитку свідомості сучасної людини є культура. При цьому саме завдяки культурі в умовах глобалізації та інформаційних війн кожна нація має можливість зберегти власну національну ідентичність. Саме тому політика у сфері культури повинна посідати важливе місце серед напрямів діяльності Української держави.

З розпадом СРСР і початком ринкових і демократичних перетворень в Україні різко ослабла управлінська роль держави в управлінні культурою, але також продовжують бути актуальними дві протилежні тези: 1) держава і її органи не повинні втручатися в культурне життя, діяльність майстрів культури, творчість яких формується власними внутрішніми законами; 2) без підтримки і регулювання з боку держави культура не може вижити і приречена на скорочення своїх масштабів і функцій. Кожен варіант таких тверджень можливий в сенсі застосування, проте таке право застосування може бути виправдане тільки в конкретно-історичному контексті. Очевидно, істина, як завжди, лежить посередині. Коли держава економічно ослаблена, то підтримка культури дуже обмежена в коштах, відтак, вона є вибірковою, тобто публічне (державне, муніципальне) управління культурою починає зводитися до розподілу, як правило, незначних бюджетних коштів. Такий розподіл відбувається на основі: 1) тиску зацікавлених осіб у розвитку та збереженні української культури; 2) лобіювання в радах (особливо місцевих) з метою

отримання майбутньої користі (фінансової або, наприклад, електоральної (неявна користь)).

На сучасному етапі нормативно-правова база публічної соціально-економічної політики в сфері розвитку, виробництва та розподілу культурних благ знаходиться в стадії удосконалення та чергової трансформації. В даній сфері є позитивні здобутки. Наприклад, мовні квоти в ефірах радіо та телебачення, прийняття нормативних документів про шанування та пам'ять національної ідентичності українців. Проте, є і певні значні прогалини. Так, порівняно із законодавством сфери культури інших країн, національне законодавство є досить розгалуженим і від цього багато тлумачним, а інколи і суперечливим. Наприклад, Верховною Радою прийнято більше 300 нормативних документів стосовно питань культури.

Протягом останніх двох років відбулися трансформаційні зміни у сфері інституціонального управління українською культурою. Так Міністерство культури України в 2019 р. було інтегровано в нову інституцію «Міністерство культури, молоді та спорту України» на підставі постанови Кабінету міністрів України від 2 вересня 2019 р. «Про оптимізацію органів центральної влади», а з березня 2020 р. згідно постанови КМУ № 231 від 23.03. 2020 р. «Про внесення змін до деяких актів Кабінету Міністрів України щодо діяльності Міністерства культури та інформаційної політики» було створено Міністерство культури та інформаційної політики [8], [15]. Новостворене міністерство забезпечує розробку та реалізацію державної політики у сфері культури, української мови, брендингу України як держави у світі, інформаційної безпеки, музейної справи, тощо.

Розуміння функцій держави, що склалося до сьогодні, по відношенню до культури дозволяє виділити такі основні принципи публічного управління сферою культури і її складовими:

1. Принцип державного забезпечення різноманіття, поліфонічності культурного життя, який передбачає багатосуб'єктність культурної діяльності, альтернативність проектів, програм, концепцій, ідей.

2. Принцип державного сприяння самоорганізації культурному життю.

3. Принцип деполітизації державного управління культурними процесами.

4. Принцип проблемно-цільової орієнтації управління, який передбачає вирішення проблем конкретних соціальних груп і категорій населення, що становлять соціальну базу культурної політики з урахуванням можливостей держави [3, с. 150].

Узагальнена модель публічної політики в сфері культури містить п'ять основних синергетичних елементів:

- сфера управління - сектори та галузі, які вважають «творчими» (наприклад, образотворче мистецтво, виставкова діяльність, теле- і радіомовлення, демонстрація фільмів тощо);

- інструменти – засоби регулювання та підтримки сфери культури (зокрема, субсидії, податкові пільги, врегулювання питань власності);

- інституціональна структура – сукупність інститутів, які регулюють взаємовідносини у сфері культури (наприклад, міністерство, управління, служба, департамент тощо);

- процес розробки та прийняття рішень – методи формування готових рішень стосовно питань, які безпосередньо чи опосередковано належать до сфери культури (, державна директива, консультативно-дорадче прийняття рішення із залученням громадськості, децентралізоване (муніципальне) управління та ін.);

- сукупність правил, норм та традицій, які визначають ефективну взаємодію між вищезазначеними елементами [3, с. 151-153].

На відміну від ефективних моделей управління сферою культури, які використовують розвинені держави, в Україні рішення, які стосуються сфери культури, мають здебільшого централізований та адміністративний характер і приймаються відповідними державними структурами. Така система прийняття рішень в органах управління сферою культури, на нашу думку, потребує новачій, які б допомогли її вдосконалити. Вважаємо, що причина такого



негативного впливу криється у суттєвому відставанні якості публічного управління та планування від наявних матеріальних та соціальних можливостей, тобто можна говорити про наявність неефективного управління наявними ресурсами в сфері культури. Також одним із недоліків у роботі системи публічного управління дублювання та паралельне виконання однієї і тієї ж поставленої задачі різними відомствами. Слід також зазначити, що процес управління та розвитку сфери культури має чинитися без наполегливого тиску з боку влади, тобто не перешкоджати творчому виявленню митців. Важливо забезпечити з боку органів публічного управління поступовість та виваженість впливу на розвиток української культурної сфери, а така «маневреність» потребує високої професійної компетентності управлінців сфери культури як на місцевому, так і на центральному рівнях.

Міністерство культури та інформаційної політики має відмовитися від практики широкого застосування дотаційно-розподільчої системи, яка сьогодні вже майже не відповідає сучасним умовам функціонування культури та новим викликам які постали перед елементами сфери культури. Сьогодні перед сферою культури України стоїть завдання творення новітньої української політичної нації, відкритої демократичної держави, завдання яке формує базис національної безпеки держави. В основі роботи міністерства, яке відповідає за розвиток сфери культури має бути закладений принцип, подібний до лікарського – « не нашкодь», оскільки від прийняття рішень залежить доля українців та України в майбутньому в сенсі їх самоідентичності, патріотичності та поваги до себе. Важливу роль відіграє співпраця даного міністерства з міністерством освіти. Вони мають синхронувати свою діяльність у найефективніших векторах задля майбутніх поколінь.

Отже, в світлі здійснення нової гуманітарної політики та модернізації культурної політики ми виокремлюємо чіткі стратегічні орієнтири:

- 1) Визнання економічного виміру культури як вагомого чинника у створенні добробуту населення, економічного розвитку країни та повноцінної участі України на міжнародній арені.

2) Необхідності диверсифікації джерел фінансування культури для її динамічного та всебічного розвитку, а також заохочення підприємництва у сфері культури та мистецтва.

3) Усвідомлення гуманітарного значення потреби споживання культурної продукції як основи особистісного розвитку людини, формування творчого потенціалу суспільства.

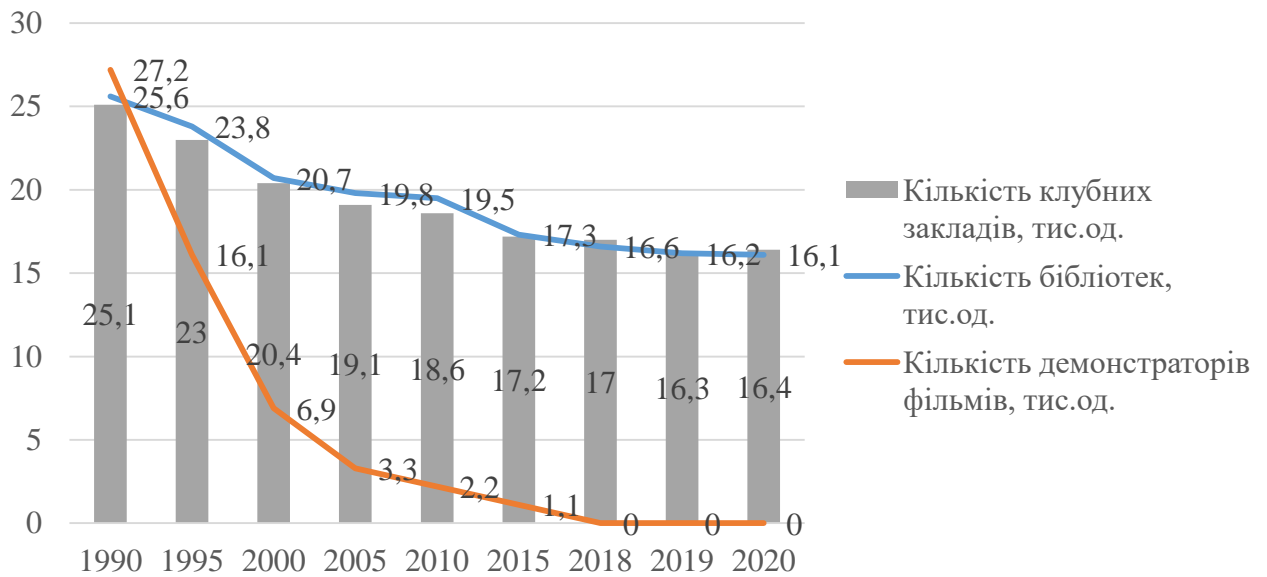
4) Вагомого значення ролі інтелектуальної власності та належного рівня захисту авторських та суміжних прав суб'єктів культурно-мистецької діяльності.

Таким чином, практично всі стратегічні і трансформаційні зміни в сфері управління культурою України полягають в площині національної безпеки України, оскільки напругують категорією «національна ідентичність». Вважаємо, що вище зазначені зміни мають бути зорієнтовані на збереження самобутніх традицій та культурно-історичних цінностей українського народу, збереження його культурно-духовної спадщини, створення умов для творчої активності громадянина, формування в Україні громадянського суспільства європейського рівня, але на основі української ідентичності. В сучасних умовах суспільних трансформацій (трансформація влади, децентралізація, євроінтеграція) маємо можливість ефективної та перспективної розбудови системи публічного управління сферою культури на загальнодержавному, регіональному та муніципальному рівні. В умовах більш вільного перетину європейських кордонів відкриваються нові можливості міжнародної співпраці, інтеграції та популяризації української культури, традицій та мистецтва у світі.

## **2.2. Аналіз динаміки кількості та структури закладів культури в Україні**

Аналіз динаміки кількості закладів культури і мистецтва за останні 30 років виявив скорочення клубних закладів, бібліотек та демонстраторів фільмів відповідно на 34,7; 37,1 та 96,1% (рис. 2.1, 2.2). Дані про кількість

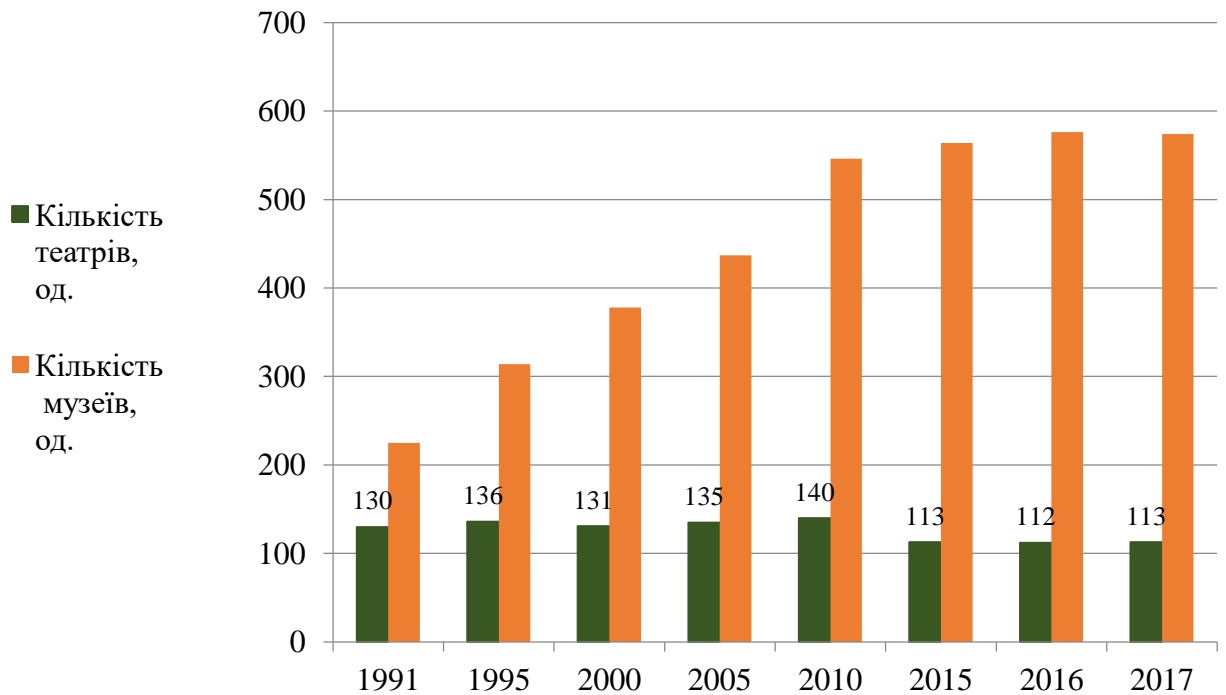
демонстраторів фільмів за 2018-2020 рр. в статистичних звітах відсутні.



**Рис. 2.1. Кількість бібліотек, клубних закладів та демонстраторів фільмів. в період з 1990 р. по 2020 р.**

Джерело: побудовано автором за даними Міністерства культури України [18].

Скорочення бібліотек свідчить про підвищення ролі інформатизації та інноваційного технічного оснащення суспільства: з'явилися нові доступні технічні засоби, які дозволяють громадянам отримати літературу скрізь де є Інтернет, завантажуючи при цьому необхідну літературу більш дешево і швидко (електронна версія книги наразі коштує значно менше паперової). Схожа тенденція і з тих самих причин спостерігається з кількістю демонстраторів фільмів та клубів: при наявності технічного засобу, програмного забезпечення та Інтернету: спілкування та перегляд фільмів доступне будь в якому місці. В той же час постає питання законного перегляду, використання та надсилання цифрової інформації, оскільки на ринку таких послуг існує багато випадків піратства, недобросовісної конкуренції, шахрайства, перманентного порушення авторських прав.

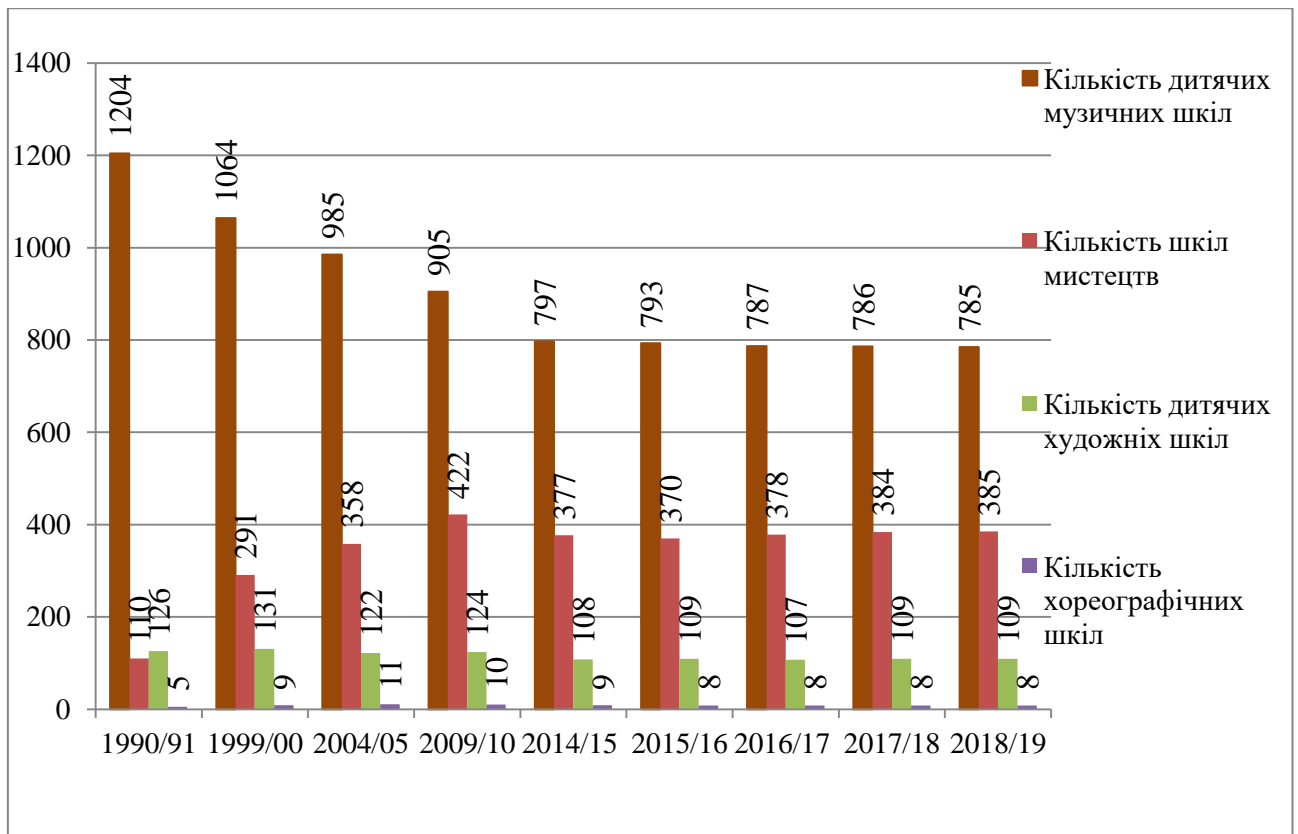


**Рис. 2.2. Динаміка кількості театрів та інших закладів культури, 1990-2017 рр.**

Джерело: побудовано автором за даними Міністерства культури України [18].

Слід зазначити, що дані за 2018-2020 рр. у статистичних збірниках відсутні. Кількість музеїв та кількість концертних організацій протягом останніх 30-ти років постійно зростала. Так, кількість музеїв зросла в 2,5 рази і станом на 2017 р. становила 574 одиниць. Кількість концертних організацій зросла на 76% і в 2017 році склала 76 одиниць. Дані тренди пов'язані зі зміною моделі державного управління культурою в контексті появи свободи вибору митців та інших культурних діячів. Концертні та музейні справи наразі не є повністю підпорядковані державі в ідеологічному сенсі, керуються як державою так і приватними підприємцями, мають різноманітні за характером наповнення фінансові фонди і вільний вибір щодо концертного наповнення, постановок та експозицій, якщо це не суперечить законам України.

Кількість шкіл мистецтв порівняно з 1990 р. зросла більше, ніж в 3 рази.



**Рис. 2.3. Динаміка закладів культурного позашкільного виховання в період з 1990 р. по 2019 р., од.**

Джерело: побудовано автором за даними Міністерства культури України [18].

Слід зауважити, що серед мистецьких шкіл, значно зменшилася кількість дитячих музичних шкіл, а саме на 34,7 %. З 2014 р. також зменшилася кількість художніх та хореографічних шкіл, хоча з 1990 р. кількість даних закладів мала тенденцію до зростання. Такі закономірності в часі і кількості пов'язані не тільки з фінансовими негараздами та бажанням відвідувати дані заклади дітьми, тут ще вплинула геополітична непроста ситуація в контексті відсторонення президента України та збройної агресії з боку Росії, в результаті якої в 2014 р. і Україна втратила частину своїх територій. В таких умовах не всім школам вдалося виїхати на мирну частину держави, багато закладів залишилися не підконтрольній території. У 2019-2021 рр. відвідування даних закладів погіршилося у зв'язку із необхідністю введення карантину з причини появи вірусу SARS-CoV-2.

## **Висновки до розділу 2.**

1. Наразі практично всі стратегічні і трансформаційні зміни в сфері управління культурою України полягають в площині національної безпеки України, оскільки напряду оперують категорією «національна ідентичність». Трансформаційні зміни мають бути зорієнтовані на збереження самобутніх традицій та культурно-історичних цінностей українського народу, збереження його культурно-духовної спадщини, створення умов для творчої активності громадянина, формування в Україні громадянського суспільства європейського рівня, але на основі української ідентичності. В сучасних умовах суспільних трансформацій маємо можливість ефективної та перспективної розбудови системи публічного управління сферою культури на загальнодержавному, регіональному та муніципальному рівні. В умовах більш вільного перетину європейських кордонів відкриваються нові можливості міжнародної співпраці, інтеграції та популяризації української культури, традицій та мистецтва у світі.

2. Проаналізовано динаміку кількості закладів культури та мистецтва за часи незалежності України. Встановлено, що значна кількість закладів (бібліотеки, клуби, кінопрокат, музичні школи) скоротилася. З 2014 р. також зменшилася кількість художніх та хореографічних шкіл, хоча з 1990 р. кількість даних закладів мала тенденцію до зростання. Такі закономірності в часі і кількості пов'язані також зі складною геополітичною ситуацією в контексті збройної агресії з боку Росії в 2014 р., в результаті якої Україна втратила частину своїх територій. Також скорочення даних закладів свідчить про досить високий рівень інформатизації суспільства: немає потреби іти до бібліотеки, якщо в тебе є новітній технічний засіб на Інтернет. Тому, для збереження та розвитку національної культури, задля гуртування, активізації громадян слід змінити концепцію бібліотек, перетворивши їх, наприклад, у підліткові клуби та клуби для літніх людей (і не тільки), де можна було б безкоштовно проводити репетиції до рок-концертів, влаштовувати театральні та ігрові гуртки, тощо.

## РОЗДІЛ 3

### СТРАТЕГІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ КУЛЬТУРИ В УКРАЇНІ

#### **3.1. Активізація залучення громадян до процесу формування політики у сфері культури**

Не зважаючи на складні сучасні умови функціонування нашої держави (економічні, геополітичні чинники), рівень участі громадян України у процесах розробки та реалізації політики за останні 5 років значно підвищився. Міністерством культури України проводилися заходи у сфері культури і мистецтва, куди регулярно запрошували організації та представників громадянського суспільства. Однією з найважливіших та найвпливовіших платформ для проведення консультацій та підвищення рівня обізнаності з боку багатьох зацікавлених сторін є створений Міністерством культури України Форум «Творча Україна».

Крім того, Українська національна комісія з питань ЮНЕСКО постійно докладає зусиль щодо підвищення обізнаності щодо Конвенції про охорону всесвітньої культурної і природної спадщини через громадські форуми, а також шляхом прямого спілкування з асоціаціями громадянського суспільства.

Міністерство культури України намагається перебувати у постійній взаємодії з громадянським суспільством. З метою належної імплементації Конвенції Міністерство уповноважило Український центр культурних досліджень (УЦКД) внести свій вклад в зусилля держави щодо обміну інформацією про Конвенцію. УЦКД має широку мережу регіональних та місцевих громадських організацій, державних та приватних організацій, яка бере участь у обміні та поширенні інформації.

Крім того, офіційна інформація публікується на веб-сайтах державних

установ та є вільно доступною для населення. Консультації з громадянським суспільством щодо політичних рішень закріплені в українському законодавстві. Громадянське суспільство має можливість брати активну участь у розробці політики, зокрема, сприяючи процесу розробки законопроекту.

У 2016 році при Міністерстві культури була створена Рада громадянського суспільства. Основною метою цього заходу було підтримка реалізації конституційного права кожного громадянина брати участь в управлінні, сприяти процесу публічних консультацій та врахуванню думки громадянського суспільства при розробці державної політики та зробити співпрацю Міністерства з громадянським суспільством більш ефективною.

Також при Міністерстві є кілька рад, в яких беруть участь представники громадянського суспільства, які сприяють процесу вироблення політики та реалізації завдань Міністерства:

- Експертна рада Міністерства культури України з питань відбору культурно-мистецьких проектів для надання державної фінансової підтримки (припинила свою діяльність після створення Українського культурного фонду),
- Координаційна рада із застосування української мови у всіх сферах суспільного життя України,
- Експертна рада з питань свободи совісті та релігійних організацій,
- Експертна рада Міністерства культури України з питань етнічної політики,
- Рада етнічних організацій,
- Музейна рада
- Експертна рада з нематеріальної культурної спадщини
- Рада з культурно-мистецької освіти
- Експертна рада з сучасного мистецтва.

Отже, в країні існує налагоджений механізм співпраці громадян та влади з питань формування та координації політики в сфері культури та мистецтва. На нашу думку, на державному рівні слід впроваджувати методи просвітницьких ініціатив для громадян, які покликані посилювати їх роль та



участь у формуванні та реалізації державної політики в сфері культури та мистецтва. Такими методами є:

- Просвітницькі зустрічі (інфо години);
- Публічні форуми. Наприклад, Громадський форум Львова (ГФЛ) – мережа, що об'єднує (станом на травень 2009) понад 150 львівських лідерів громадських рухів та організацій – суспільно-політичних, наукових, жіночих, екологічних, підприємницьких, благодійних, медичних, правозахисних та інших;

- Шпальти, блоги, чати. Надання та обговорення інформації, яка стосується певної проблеми в ЗМІ:

- друковані та онлайн видання;
- інформаційні повідомлення;
- радіо;
- YouTube, Facebook та ін..

- Трансляції у ЗМІ, соцмережах, YouTube.

- Комікси або інфографіка      Комікси в освітніх (просвітницьких) технологіях використовують з метою швидкої передачі інформації та знань. Інфографіка – це графічний спосіб подачі інформації, даних і знань, метою якого є швидко і чітко підносити складну інформацію [24], [30]. Одна з форм графічного і комунікаційного дизайну.

- Листівки, плакати, арт-активізм      Розповсюдження листівок дозволяє звернутися до ширшої аудиторії. За допомогою арт-активізму виявляється громадянська позиція через мистецтво. Наприклад, за допомогою розкладання слів, створення зображень з літерами, створення творчих плакатів та листівок. Це один з найкращих, ефективних методів активізації молоді. Семінари об'єднують молодих активістів, які більше усвідомлюють негативні явища та перетворюють їх на позитивну модель. Флешмоби.

- Флешмоб (з англ. flash mob – «блискавична юрба») - це несподівана поява групи людей у заздалегідь запланованому місці з метою донесення своєї позиції, повідомлення проблеми, тощо. Потім, після активної запланованої

акції, учасники розчиняються серед натовпу людей, таким чином створюючи ефект раптовості. Зазвичай флешмоби організовано через мережу Інтернет чи інші засоби комунікації (Телеграм-канали, Вайбер, Месседжер, тощо).

- Відеороліки VoxPops «Голос народу» Короткі відео повідомлення, поширенні через ЗМІ задля інформування існуючих проблем громади та залучення ресурсів громадян та влади щодо їх вирішення.
- Друковані ЗМІ. Інформаційний ресурс задля поширення інформації з приводу існуючих проблем громадськості. Широкий формат. Цільова аудиторія – неактивні користувачі мережі Інтернет, люди пенсійного віку.

Поодинокі чи сукупні (в залежності від ситуації) застосування різних методів просвітницьких ініціатив дає позитивні результати в сенсі привернення уваги до проблем в сфері культури, залучає людські та матеріальні ресурси щодо їх вирішення.

### **3.2. Ключові цілі розробки стратегії розвитку української культури**

Стратегії розвитку культури мають розроблятися на всіх рівнях публічного управління та синхронізуватися між собою відповідно до бажань, потреб громадян та чинного законодавства України. Ми розглядаємо наступні рівні: центральний (міністерство), регіональний (обласний (заклади культури обласного підпорядкування), муніципальний (територіальні громади).

Мета розробки стратегії – створити сприятливі умови для процвітання культури, удосконалити комунікативний процес в громаді, покращити інші сфери життя. Стратегії в сфері культури можуть стосуватися і підвищення функціонування окремих культурних установ (музеїв, музичних установ, театрів, університетів та приватних культурних організацій) і бути частиною національної або місцевої стратегії.

Ключові цілі розробки стратегії розвитку національної культури на будь-якому (державному чи муніципальному рівні) полягають у наступному:

1. Поставити питання культури в пріоритет (завдання Міністерства

культури та інформаційної політики та її відомств), наголошувати на провідній ролі культури у багатьох інших сферах життя, на необхідності брати до уваги культуру та творчість у планах та цілях та зацікавлених сторін та інших міністерств.

2. Зазначити роль культури для різних рівнів влади (національний, регіональний, місцевий).

3. Забезпечити довгострокову перспективу культури та творчості, яка підкреслювала б потенціал культури в розвитку економічної сторони буття, зміцнення ідентичності та соціальної згуртованості.

4. Запровадити систему правил ефективного публічного управління культурою шляхом дотримання принципів прозорості та підзвітності на основі безперервної комунікації з представниками громадськості з питань культурної політики.

5. Надавати конкретні та чіткі реформи політики в сфері культури, визначати короткострокові пріоритети та ключові заходи щодо відродження культурних та творчих секторів та розкриття потенціалу для розбудови гармонійного суспільства.

Процес розробки стратегій часто важливіший, ніж сам результат, тому необхідно розробити процес, який має:

- залучати ключових зацікавлених сторін та партнерів;
- бути відкритим і прозорим;
- містити консультації та обмін ідеями;
- підвищувати обізнаність громадськості про культуру, творчість та мистецтво;
- охоплювати громадян різного походження, професій та різних регіонів.

Для забезпечення прозорості процесу та залучення ключових зацікавлених сторін процес розробки стратегії повинен супроводжуватися цілеспрямованою комунікацією, включаючи підтримку веб-сайту та сторінок у соціальних мережах, які мають містити відповідну інформацію про процес в цілому, ключову партнери, робочі документи, а також можливість залишати

власні відгуки та пропозиції під час публічних консультацій.

Згідно з загальновідомою сентенцією, у цьому процесі розробки стратегії розвитку культури мають брати участь щонайменше дві групи людей: ті, хто має бути задіяний (представники влади та відповідних закладів), і ті, хто цього явно чи підсвідомо хоче (громадськість). Чим більше людей будуть брати участь у цьому процесі, тим більш законним він буде в контексті прозорості, підзвітності, тощо. Таким чином, активна підтримка зацікавлених сторін не дозволить новим урядам та адміністраціям просто відмовитися від стратегії, яка сприятиме сталому розвитку та процвітанню галузі культури та творчості.

### Висновки до розділу 3

1. Встановлено, що не зважаючи на складні сучасні умови функціонування нашої держави (економічні, геополітичні чинники), рівень участі громадян України у процесах розробки та реалізації політики за останні 5 років значно підвищився. Міністерством культури України проводилися заходи у сфері культури, куди регулярно запрошували організації та представників громадянського суспільства. Однією з найважливіших та найвпливовіших платформ для проведення консультацій та підвищення рівня обізнаності з боку багатьох зацікавлених сторін є створений Міністерством культури України Форум «Творча Україна». Крім того, Українська національна комісія з питань ЮНЕСКО постійно докладає зусиль щодо підвищення обізнаності щодо Конвенції про охорону всесвітньої культурної і природної спадщини через громадські форуми, а також шляхом прямого спілкування з асоціаціями громадянського суспільства.

2. Пропонуємо на державному рівні впроваджувати методи просвітницьких ініціатив для громадян, які покликані посилювати їх роль за рахунок активної участі у процесі формування та реалізації публічної політики в сфері культури України. Такими методами є: просвітницькі зустрічі (інфо години), публічні форуми, шпальти, блоги, чати, трансляції у ЗМІ, соцмережах, YouTube, комікси або інфографіка, листівки, арт-активізм та інше.

3. Наведено ключові цілі розробки стратегії розвитку національної культури та мистецтва на державному (центральному) та муніципальному рівні.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі розв'язано актуальну наукову і практично значущу проблему удосконалення публічного управління в сфері культури.

1. В результаті аналізу літературних джерел з проблеми дослідження, розкрито сутність публічного управління в сфері культури. На нашу думку, публічне управління сферою культури, як і будь-якою іншою сферою держави має відбуватися на основі дієвої і визначеної в часі стратегії, виконувати функції двостороннього діалогу з громадськістю та постачальниками культурних та освітніх послуг, бути відкритими, контрольованими та дотримуватися принципу підзвітності. Ми виокремлюємо три зацікавлені сторони, які взаємодіють одна з одною та, в результаті даної взаємодії, визначають сферу культури та мистецтва, її управління: держава (урядові організації на національному (центральному) та місцевому рівні (Міністерство культури, молоді та спорту України, органи виконавчої влади, що забезпечують формування та реалізацію державної політики у сферах культури та мистецтв); постачальники освітніх та інших послуг в сфері культури та мистецтва (державні, комунальні та приватні заклади позашкільної, середньої, вищої спеціалізованої освіти; профспілки; громадські організації, тощо); громадяни, (представники населення, асоціації, громадські організації та об'єднання, спеціалізовані благодійні фонди, асоціації громадян, тощо), які стають користувачами послуг під час взаємодії з постачальниками послуг в сфері культури та мистецтва.

2. Проаналізовано національний та світовий досвід публічного управління в сфері культури, визначено основні чотири концептуальні підходи щодо державного управління в сфері культури і мистецтв в світі (за Г. Шартаном та К. Маккахі), а саме «Помічник», «Архітектор», «Інженер», «Меценат». Встановлено, що за часів існування СРСР управління українською культурою відбувалося на основі концепції «Інженер». В сучасності публічне

управління в сфері культури ґрунтується на поєднанні концепцій «Помічник» та «Архітектор».

3. Наразі практично всі стратегічні і трансформаційні зміни в сфері управління культурою України полягають в площині національної безпеки України, оскільки напряду оперують категорією «національна ідентичність». Трансформаційні зміни мають бути зорієнтовані на збереження самобутніх традицій та культурно-історичних цінностей українського народу, збереження його культурно-духовної спадщини, створення умов для творчої активності громадянина, формування в Україні громадянського суспільства європейського рівня, але на основі української ідентичності. В сучасних умовах суспільних трансформацій маємо можливість ефективної та перспективної розбудови системи публічного управління сферою культури на загальнодержавному, регіональному та муніципальному рівні. В умовах більш вільного перетину європейських кордонів відкриваються нові можливості міжнародної співпраці, інтеграції та популяризації української культури, традицій та мистецтва у світі.

4. Проаналізовано динаміку кількості закладів культури та мистецтва за часи незалежності України. Встановлено, що значна кількість закладів (бібліотеки, клуби, кінопрокат, музичні школи) скоротилася. З 2014 р. також зменшилася кількість художніх та хореографічних шкіл, хоча з 1990 р. кількість даних закладів мала тенденцію до зростання. Такі закономірності в часі і кількості пов'язані також зі складною геополітичною ситуацією в контексті збройної агресії з боку Росії в 2014 р., в результаті якої Україна втратила частину своїх територій. Також скорочення даних закладів свідчить про досить високий рівень інформатизації суспільства: немає потреби іти до бібліотеки, якщо в тебе є новітній технічний засіб на Інтернет. Тому, для збереження та розвитку національної культури, задля гуртування, активізації громадян слід змінити концепцію бібліотек, перетворивши їх, наприклад, у підліткові клуби та клуби для літніх людей (і не тільки), де можна було б безкоштовно проводити репетиції до рок-концертів, влаштовувати театральні та ігрові гуртки, тощо.

5. Встановлено, що не зважаючи на складні сучасні умови функціонування нашої держави (економічні, геополітичні чинники), рівень участі громадян України у процесах розробки та реалізації політики за останні 5 років значно підвищився. Міністерством культури України проводилися заходи у сфері культури, куди регулярно запрошували організації та представників громадянського суспільства. Однією з найважливіших та найвпливовіших платформ для проведення консультацій та підвищення рівня обізнаності з боку багатьох зацікавлених сторін є створений Міністерством культури України Форум «Творча Україна». Крім того, Українська національна комісія з питань ЮНЕСКО постійно докладає зусиль щодо підвищення обізнаності щодо Конвенції про охорону всесвітньої культурної і природної спадщини через громадські форуми, а також шляхом прямого спілкування з асоціаціями громадянського суспільства.

6. Пропонуємо на державному рівні впроваджувати методи просвітницьких ініціатив для громадян, які покликані посилювати їх роль за рахунок активної участі у процесі формування та реалізації публічної політики в сфері культури України. Такими методами є: просвітницькі зустрічі (інфо години), публічні форуми, шпальти, блоги, чати, трансляції у ЗМІ, соцмережах, YouTube, комікси або інфографіка, листівки, арт-активізм та інше. Наведено ключові цілі розробки стратегії розвитку національної культури та мистецтва на державному (центральному) та муніципальному рівні.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про схвалення Довгострокової стратегії розвитку української культури – стратегії реформ. Розпорядження Кабінету Міністрів України; Стратегія від 01.02.2016 № 119-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/119-2016> (дата звернення: 02.12.2021).
2. Городецька І.А. Адміністративне право України. Загальна частина: навч. Посіб. / І.А. Городецька. – Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя, 2011. – 192 с.
3. Kevin V. Mulcahy Public Culture, Cultural Identity, Cultural Policy Comparative Perspectives. (eBook) DOI 10.1057/978-1-137-43543-9 Library of Congress Control Number: 2016946974. URL: <https://link.springer.com/content/pdf/bfm%3A978-1-137-43543-9%2F1.pdf> (дата звернення: 16.11.2021).
4. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження КМУ від від 1 квітня 2014 р. № 333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80> (дата звернення 23.09.2021)
5. Дорош Т.Л. Основні принципи державного управління сферою культури / Т.Л. Дорош// Актуальні проблеми державного управління – 2011. №2(40). – С.149-156.
6. Фещенко Д.В. Світові практики публічного управління сферою культури. Механізми управління розвитком територій: зб. наукових праць у 2 ч. Ч. 2. Житомир: Поліський національний університет, 2021. 276 с., с. 232-235.
7. Treaty of Lisbon. URL: [http://europa.eu/lisbon\\_treaty/full\\_text/index\\_en.htm](http://europa.eu/lisbon_treaty/full_text/index_en.htm). (дата звернення: 28.10. 2021).
8. Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади: постанова КМУ від 10 вересня 2014 р. № 442. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/442-2014-%D0%BF#Text> (дата звернення 18.10.2021).

9. Твердохлебов Н. И. Некоторые аспекты культурной политики правительства США / Н. И. Твердохлебов // Культура в современном мире: опыт, проблемы, решения: информ. сб. Москва: Изд-во РГБ, 1994. Вып. 9. с. 17.
10. П. Оджеда. Гармонія мистецтва й грошей / Оджеда Пенні // Тиждень. – 2011. URL: <https://tyzhden.ua/Culture/29360>.
11. Schuster M. J. D. The Interrelations Between Public & Private Funding of the Arts in US. Journal of Arts Management And Laws. 1985. Vol. 14. No 4. P. 15–
12. Кришевич О. В. Напрями удосконалення управління кадровим потенціалом публічної служби / О.В. Кришевич., Д.В. Фещенко, Ю.О. Юхимчук // Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації: Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 23 червня 2021 року. Житомир. Поліський національний університет. 2021. 378 с. с. 314-318.
13. Цілі сталого розвитку 2016-2030. Організація Об'єднаних Націй в Україні. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [un.org.ua/ua/tsili-rozvytku-tytsiacholittia/tsili-staloho-rozvytku](http://un.org.ua/ua/tsili-rozvytku-tytsiacholittia/tsili-staloho-rozvytku)
14. Борисенко Д. В. Сучасні моделі реалізації державної політики у сфері культури в розвинених країнах світу / Д. В. Борисенко // Актуальні проблеми державного управління 2(54)/2018, с. 7-8.
15. Про внесення змін до деяких актів Кабінету Міністрів України щодо діяльності Міністерства культури та інформаційної політики: Постанова КМУ від 23 березня 2020 р. № 231 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/231-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення 18.10.2021).
16. Official UK Parliament web page on parliamentary sovereignty. UK Parliament. Archived from the original on 17 July 2009. URL: <https://web.archive.org/web/20090701100750/http://www.parliament.uk/about/how/laws/sovereignty.cfm> (дата звернення: 12.10.2021).
17. Пояснювальна записка до проекту Кодексу законів України про культуру. URL: <http://www.rada.kiev.ua> (дата звернення: 01.10.2021).
18. Культура. Статистичні дані. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

19. Золотова Л., Дербенева А., Вяткина Е. и др. Модели и практики спонсорства и фандрейзинга в Австрии / Ин-т политики в сфере культуры России. URL: <http://www.cpolicy.ru/issledovania.html/austria.html> (дата звернення: 10.10.2021).

20. Муха А. Національна Спілка композиторів України (історико-аналітичний нарис). URL:<http://www.composersukraine.org/index.php?id=115> (дата звернення: 01.10.2021).

21. Гриценко О. Культурна політика: Концепції й досвід : навч. посіб Київ : Ін-т держ. управ. і самовряд. при Кабінеті Міністрів України, 1994. 60 с.

22. Громадянське суспільство в Україні: виклики і завдання. Фондом «Демократичні ініціативи» ім. Ілька Кучеріва. URL:: <https://dif.org.ua/article/gromadyanske-suspilstvo-v-ukraini-vikliki-i-zavdannya>

23. Дейвіс Н. Європа: Історія / пер. з англ. П. Таращук, О. Коваленко. Київ: Основи, 2000. 1464 с.

24. Public Relations Writing: Form & Style by Newsom, Doug, Haynes, Jim [Cengage Learning, 2010, 9th Edition].

25. Verny D.V. The Analysis of Political. N.Y, 1959, 657 p.

26. Лінц Х. Президентська система і парламентаризм // Демократія: Антологія / Упоряд. О.Проценко. – К.:Смолоскип, 2005. – С. 802-826.

26. Біла книга щодо європейського урядування «Зміцнення демократії в Європейському Союзі». Програма роботи». Європейська Комісія, Брюссель, SEC (2000) 1547/7.

27. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European economic and social Committee and the Committee of the regions a European agenda for culture in a globalizing world. – Brussels, 10.5.2007, COM(2007) 242 final – URL: [http://ec.europa.eu/culture/our-policy-development/doc399\\_en.htm](http://ec.europa.eu/culture/our-policy-development/doc399_en.htm) (дата звернення 23.09.2021).

28. Офіційний сайт Європейської Комісії – [http://ec.europa.eu/culture/our-programmes-and-actions/doc411\\_en.htm](http://ec.europa.eu/culture/our-programmes-and-actions/doc411_en.htm).

29. Офіційний сайт Представництва ЄС в Україні – URL: [http://eeas.europa.eu/delegations/ukraine/eu\\_ukraine/eastern\\_partnership/eastern\\_partnership\\_uk.htm](http://eeas.europa.eu/delegations/ukraine/eu_ukraine/eastern_partnership/eastern_partnership_uk.htm) (дата звернення 21.11.2021).

30. Mark Smiciklas (2012). The Power of Infographics: Using Pictures to Communicate and Connect with Your Audience.

31. Офіційний сайт Ради Європи – URL: [http://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/culture/cities/default\\_en.asp](http://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/culture/cities/default_en.asp). (дата звернення 21.11.2021).

32. Про схвалення Довгострокової стратегії розвитку української культури – стратегії реформ. Розпорядження Кабінету Міністрів України; Стратегія від 01.02.2016 № 119-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/119-2016> (дата звернення: 02.12.2021).

33. Городецька І.А. Адміністративне право України. Загальна частина: навч. Посіб. / І.А. Городецька. – Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя, 2011. – 192 с.

34. Засадко В.В. Транскордонне співробітництво України: тенденції, проблеми та перспективи розвитку. URL: [http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Nvamu/Ekon/2009\\_7/09zvvcpr.pdf](http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvamu/Ekon/2009_7/09zvvcpr.pdf).

35. Офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень – URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/764/>. (дата звернення: 14.11.2021).

36. Фещенко Д. В., Напрями удосконалення управління кадровим потенціалом публічної служби / О.В. Кришевич., Д.В. Фещенко, Ю.О. Юхимчук). //Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації : Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 23 червня 2021 року. Житомир. Поліський національний університет. 2021. 378 с., С.151-155..

37. Управління соціальним і гуманітарним розвитком : навч. посіб. / [авт. кол.: В. П. Трощинський, В. А. Скуратівський, Е. М. Лібанова та ін.] ; за заг. ред. В. П. Трощинського, В. А. Скуратівського : у 2 ч. – К. : НАДУ, 2010. – Ч. 2. – 244 с.

38. Круглий стіл “Стратегія гуманітарного розвитку України – відповідь на виклики сучасності” 21 червня 2012 року. – URL:: <http://www.niss.gov.ua/articles/855/>.(дата звернення: 14.11.2021).

39. Дніпров О. Поняття та сутність державного управління в гуманітарній сфері в Україні / Олексій Дніпров // Наук. записки Ін-ту законодавства Верховної Ради України. – 2011. – Вип. 4 (7). – URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Nzizvru/2011\\_4/p7\\_40.html](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nzizvru/2011_4/p7_40.html). (дата звернення: 14.11.2021).

40. Ukraine 2019 report. UNESCO-2019. URL: <https://es.unesco.org/creativity/governance/periodic-reports/2019/ukraine> (дата звернення: 16.09.2021).