

УДК 351.85:352.07(477)

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-3\(25\)-1074-1084](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-3(25)-1074-1084)

Мороз-Огінська Майя Олександрівна доктор педагогічних наук, доцент, декан гуманітарно-педагогічного факультету КЗВО «Барський гуманітарно-педагогічний коледж імені Михайла Грушевського», старший викладач кафедри управління та адміністрування, КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти», <https://orcid.org/0000-0001-5187-0434>

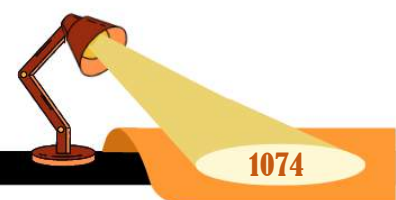
Гуд Ганна Олександрівна кандидат психологічних наук, завідувач кафедри мистецьких дисциплін, КЗВО «Барський гуманітарно-педагогічний коледж імені Михайла Грушевського», <https://orcid.org/0000-0002-9011-8584>

ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГАЛУЗЗЮ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

Анотація. У статті здійснено теоретичне осмислення трансформації механізмів публічного управління галуззю культури в умовах децентралізації в Україні. Обґрунтовано, що в сучасних умовах відбувається поступовий перехід від адміністративно-утримувальної моделі управління культурною сферою до сервісної, партнерської та проєктно-орієнтованої моделі врядування, у межах якої культура розглядається не лише як сфера бюджетного забезпечення, а як важливий ресурс соціальної згуртованості, локальної ідентичності, креативного розвитку та підвищення конкурентоспроможності територіальних громад.

Доведено, що реформа децентралізації створила нові можливості для територіальних громад у формуванні власної культурної політики, однак водночас виявила суперечності між традиційними механізмами управління і сучасними суспільними запитами. Визначено, що трансформація механізмів публічного управління культурною сферою охоплює правовий, фінансово-економічний, організаційний, інституційний та комунікаційний виміри.

Особливу увагу приділено зміні ролі органів місцевого самоврядування, які дедалі більше виступають не лише адміністраторами, а й координаторами культурного розвитку, партнерами громади та ініціаторами проєктної діяльності. Проаналізовано значення багатоканального фінансування, цифровізації управлінських процесів, розвитку культурних хабів, проєктних офісів, міжсекторальної взаємодії та впровадження багатокритеріального оцінювання результативності культурної політики. Обґрунтовано, що ефективність сучасного публічного управління в культурній сфері визначається не лише кількісними показниками, а насамперед соціальним впливом реалізованих ініціатив, їх здатністю





посилювати культурну участь населення, підтримувати локальну пам'ять, зміцнювати соціальну стійкість громади та формувати позитивний імідж території. Зроблено висновок, що трансформація механізмів публічного управління галуззю культури є необхідною умовою ефективного розвитку громад та підвищення ролі культури в системі місцевого самоврядування.

Ключові слова: публічне управління, галузь культури, механізми управління, культурна політика, інституційна спроможність, соціальний вплив, муніципальний розвиток, креативні індустрії, децентралізація.

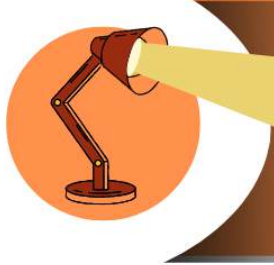
Moroz-Ohinska Maiia Oleksandrivna Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Dean of the Faculty of Humanities and Pedagogy, Municipal Institution of Higher Education «Bar Humanitarian and Pedagogical College named after Mykhailo Hrushevskiy», 1 Hrushevskiy Square, Bar, Senior Lecturer at the Department of Management and Administration, Municipal Institution of Higher Education «Vinnytsia Academy of Continuing Education», Vinnytsia, <https://orcid.org/0000-0001-5187-0434>

Hud Hanna Oleksandrivna Candidate of Psychological Sciences, Head of the Department of Artistic Disciplines, Municipal Institution of Higher Education «Bar Humanitarian and Pedagogical College named after Mykhailo Hrushevskiy», Bar, <https://orcid.org/0000-0002-9011-8584>

TRANSFORMATION OF THE MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION OF THE CULTURAL SECTOR UNDER CONDITIONS OF DECENTRALIZATION

Abstract. The article provides a theoretical interpretation of the transformation of public administration mechanisms in the field of culture under the conditions of decentralization in Ukraine. It is substantiated that in contemporary circumstances there is a gradual transition from an administrative and maintenance-based model of cultural governance to a service-oriented, partnership-based, and project-oriented model, within which culture is considered not only as a sphere of budgetary support, but also as an important resource for social cohesion, local identity, creative development, and enhancement of the competitiveness of territorial communities. It is proved that the decentralization reform has created new opportunities for territorial communities in shaping their own cultural policy, while at the same time revealing contradictions between traditional governance mechanisms and current social demands. It is determined that the transformation of public administration mechanisms in the field of culture encompasses legal, financial and economic, organizational, institutional, and communicative dimensions. Particular attention is paid to the



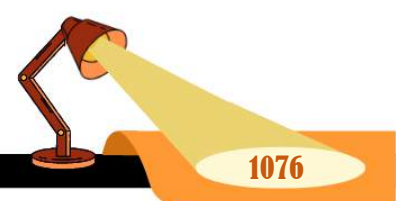


changing role of local self-government bodies, which increasingly act not only as administrators, but also as coordinators of cultural development, community partners, and initiators of project activities. The article analyzes the importance of multi-channel financing, digitalization of management processes, development of cultural hubs, project offices, intersectoral cooperation, and the introduction of multi-criteria assessment of cultural policy effectiveness. It is substantiated that the effectiveness of modern public administration in the cultural sphere is determined not only by quantitative indicators, but primarily by the social impact of implemented initiatives, their ability to enhance public participation in culture, support local memory, strengthen community resilience, and shape a positive image of the territory. It is concluded that the transformation of public administration mechanisms in the field of culture is a necessary condition for effective community development and for strengthening the role of culture in the system of local self-government.

Keywords: public administration, cultural sector, management mechanisms, cultural policy, institutional capacity, social impact, municipal development, creative industries, decentralization.

Постановка проблеми. Сучасні процеси реформування публічного управління в Україні, пов'язані насамперед із децентралізацією, істотно змінили підходи до функціонування багатьох галузей суспільного життя, зокрема й сфери культури. Якщо раніше управління культурною галуззю переважно здійснювалося в межах централізованої моделі, де ключові рішення приймалися на вищих рівнях влади, а місцеві інституції здебільшого виконували визначені зверху завдання, то сьогодні ситуація суттєво змінилася. Територіальні громади отримали ширші повноваження, більше відповідальності за зміст і якість культурного життя на своїй території, а також реальні можливості впливати на формування локальної культурної політики. У таких умовах культура перестає бути лише сферою утримання мережі закладів і дедалі більше постає як важливий чинник соціальної згуртованості, збереження локальної ідентичності, підтримки громадянської активності та розвитку територій.

Разом із тим сама передача повноважень і ресурсів на місцевий рівень не розв'язує автоматично всіх наявних проблем. Навпаки, децентралізація виявила низку суперечностей, які раніше залишалися менш помітними в умовах жорстко централізованого управління. Насамперед ідеться про невідповідність між традиційними адміністративними механізмами, що історично сформувалися в культурній сфері, та новими суспільними запитами, які вимагають більшої відкритості, гнучкості, партнерства й орієнтації на конкретний результат. Значна частина закладів культури тривалий час функціонувала за інерцією, зосереджуючись переважно на підтриманні поточної діяльності, виконанні формальних планових показників і збереженні існуючої інфраструктури. Проте в умовах





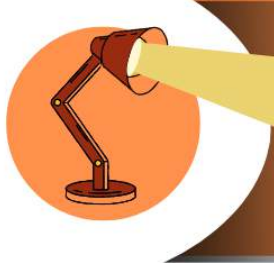
децентралізації цього вже недостатньо, оскільки громади очікують від культурної політики не лише формального забезпечення послуг, а й реального впливу на якість життя, розвиток комунікації, міжпоколіннєву взаємодію, туристичну привабливість і суспільну стійкість території.

Унаслідок цього особливої актуальності набуває питання трансформації механізмів публічного управління галуззю культури. Йдеться не просто про окремі організаційні зміни чи оновлення управлінських процедур, а про глибше переосмислення самої логіки управління в цій сфері. За нових умов ефективність культурної політики визначається вже не лише обсягом бюджетної підтримки, а й здатністю органів місцевого самоврядування формувати довгострокове бачення розвитку культури, залучати громадськість до ухвалення рішень, виводувати партнерства з освітніми, туристичними, громадськими та креативними середовищами, а також ініціювати й реалізовувати проекти, що мають відчутний соціальний ефект. Саме тому трансформація управлінських механізмів у сфері культури в умовах децентралізації постає не як бажана перспектива, а як об'єктивна необхідність, без якої неможливо забезпечити дієвість сучасної культурної політики та її відповідність потребам громад.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання трансформації державного управління, розвитку соціокультурної сфери та оновлення механізмів публічної політики в умовах сучасних реформ посідають помітне місце у вітчизняному науковому дискурсі. Теоретичні й прикладні аспекти модернізації публічного управління, зміни управлінських підходів, підвищення спроможності органів влади та впровадження нових моделей врядування розкрито у працях В. Бакуменка, В. Карлової, Ю. Шарова та інших дослідників [4]. Важливе значення для осмислення специфіки культурної сфери мають наукові праці О. Копієвської [3] та М. Проскуріної [5], у яких культура розглядається як складова суспільного розвитку, а також аналізуються організаційні й економічні механізми її функціонування. Проблеми децентралізації, розвитку гуманітарної політики та впливу реформи місцевого самоврядування на культурну сферу знайшли відображення в дослідженнях І. Драган та О. Гриценка, які акцентують увагу на зміні ролі територіальних громад, розширенні їхніх повноважень і необхідності формування нових підходів до управління на місцевому рівні [2].

Водночас аналіз наукових праць дає підстави стверджувати, що, попри значний доробок у цій сфері, питання трансформації механізмів публічного управління галуззю культури в умовах децентралізації ще не дістало достатньо повного висвітлення. Особливо це стосується адаптації проектного підходу до реальних умов децентралізованого управління культурою, зокрема на рівні конкретних муніципальних практик і локальних управлінських кейсів. Саме ця обставина зумовлює актуальність теми статті та необхідність її подальшого наукового опрацювання.



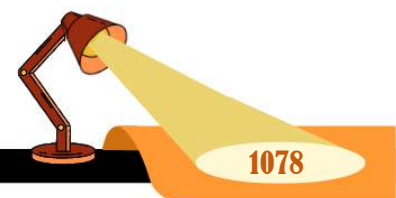


Мета статті. Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні трансформації механізмів публічного управління галуззю культури в умовах децентралізації, аналізі її практичних проявів та визначенні напрямів підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування у цій сфері.

Виклад основного матеріалу. Сутність трансформації механізмів публічного управління галуззю культури в умовах децентралізації полягає не лише у зміні окремих управлінських процедур або перерозподілі повноважень між рівнями влади. Насправді йдеться про значно глибший процес, пов'язаний зі зміною самої логіки взаємодії між державою, територіальною громадою та конкретною людиною як носієм культурних потреб, цінностей та ідентичності. У традиційній моделі державного управління культура тривалий час розглядалася переважно як сфера, яку необхідно утримувати за рахунок бюджетних коштів. За такого підходу основна увага приділялася збереженню мережі установ, підтриманню їхньої формальної діяльності, кадрового складу та матеріальної інфраструктури. Фактично ефективність управління часто оцінювалася не за тим, наскільки культура реально впливає на якість життя громади, а за тим, чи збережено установу, чи функціонує будівля, чи виконано план роботи. В умовах децентралізації така модель дедалі більше втрачає свою результативність, оскільки громади потребують не просто формального існування закладів культури, а їхньої реальної участі в суспільному розвитку.

Саме тому в сучасних умовах відбувається поступовий перехід до іншої моделі, яку умовно можна визначити як сервісну й партнерську. У її межах органи публічної влади вже не виступають лише адміністраторами або розподільниками бюджетних ресурсів, а дедалі більше виконують роль координаторів, модераторів і стратегічних організаторів культурного процесу. У такій моделі заклади культури перестають бути вузько функціональними установами, які працюють лише в межах традиційного переліку послуг, і починають перетворюватися на багатофункціональні центри розвитку громади. Йдеться про простори, у яких поєднуються культурна, освітня, комунікаційна, інтеграційна та інколи навіть соціально-підтримувальна функції. Саме це і є однією з найважливіших ознак трансформації механізмів публічного управління: культура починає розглядатися не як допоміжна чи другорядна галузь, а як стратегічний ресурс розвитку території [2, с. 64].

Правовою основою такої трансформації виступає розширення автономії місцевого самоврядування, що дозволяє громадам самостійніше визначати пріоритети культурної політики, виходячи зі своєї історії, локальної ідентичності, демографічної структури, наявного ресурсного потенціалу та реальних потреб мешканців. У цьому полягає одна з принципових відмінностей сучасного етапу від попередньої централізованої моделі. Якщо раніше культурна політика часто була уніфікованою і слабо враховувала специфіку окремих територій, то



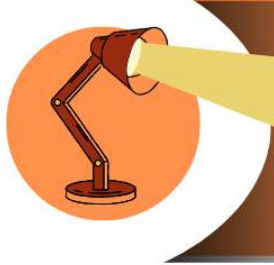


сьогодні громади отримали можливість формувати власні підходи до розвитку культурного середовища. Це означає, що механізми управління повинні бути не просто «спущеними згори», а адаптованими до конкретного місцевого контексту. Відповідно, успішність культурної політики дедалі більше залежить від управлінської спроможності громади, її вміння бачити культуру як чинник згуртованості, локальної привабливості, символічного капіталу та довгострокового розвитку [6, с. 39].

Особливо відчутною є трансформація фінансово-економічних механізмів управління. У традиційній системі бюджетна підтримка фактично була основною, а іноді й єдиною умовою існування більшості культурних установ. У нових умовах такий підхід уже не може забезпечити достатньої динаміки розвитку. Децентралізація поставила перед органами місцевого самоврядування завдання не лише ефективніше розподіляти наявні ресурси, а й шукати нові джерела підтримки культурних ініціатив. Саме тому дедалі більшого значення набувають грантові програми, конкурсні механізми, партнерські моделі фінансування, співфінансування проєктів, участь у міжнародних програмах технічної допомоги та співпраця з бізнесом. За таких умов проєктний підхід виступає вже не просто методом реалізації окремих ініціатив, а важливою умовою виживання і розвитку культурної сфери в середовищі конкуренції за ресурси. Він дає змогу перейти від пасивного очікування бюджетної підтримки до активного залучення можливостей, що існують поза межами традиційного фінансування [5, с. 76].

Це, своєю чергою, висуває нові вимоги до управлінців у сфері культури. Сучасний керівник або фахівець органу місцевого самоврядування вже не може обмежуватися лише знанням формальних процедур чи навичками внутрішньої адміністративної роботи. Він має володіти інструментами стратегічного планування, розуміти логіку проєктного менеджменту, вміти працювати з грантовими заявками, партнерськими моделями, громадською участю та оцінюванням результативності. У цьому сенсі трансформація механізмів публічного управління культурною прямо пов'язана з оновленням професійної ролі управлінця. Його функція полягає вже не лише в організації поточної роботи підпорядкованих установ, а й у створенні умов для розвитку культурних ініціатив, налагодженні комунікації між різними середовищами, пошуку ресурсів та забезпеченні видимого суспільного ефекту. Саме тому успішні громади дедалі частіше демонструють, що одним із показників ефективності публічного врядування стає не стільки обсяг витрачених коштів, скільки спроможність залучити додаткові ресурси і перетворити їх на конкретний результат для жителів.

Не менш важливою є інституційна трансформація, яка супроводжує зміну механізмів управління культурною сферою. У сучасних умовах з'являються нові організаційні форми, що не були характерними для старої адміністративної

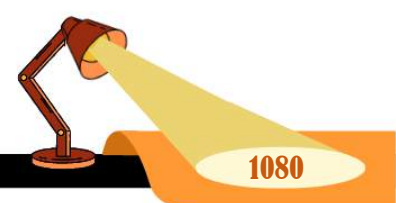


моделі. Йдеться про проєктні офіси, культурні хаби, молодіжні центри, інтегровані простори для комунікації та творчості, які функціонують не за жорсткою вертикальною логікою, а на основі горизонтальних зв'язків, взаємодії та партнерства. Такі структури краще відповідають сучасним запитам громади, оскільки вони є більш відкритими, гнучкими та здатними швидко реагувати на зміни. У цьому полягає важлива особливість інституційної трансформації: влада більше не виступає єдиним центром прийняття рішень, а дедалі активніше залучає до культурного процесу громадські організації, ініціативні групи, незалежних митців, освітні середовища, волонтерів та представників креативного сектору [4, с. 75].

У такому контексті особливого значення набувають локальні приклади, які демонструють, як культурна ініціатива «знизу» може впливати на муніципальну політику та водночас підсилювати її. Саме через такі практики стає очевидним, що публічне управління культурою в умовах децентралізації набуває більш інклюзивного характеру. Воно вже не обмежується реалізацією рішень, прийнятих лише апаратом влади, а поступово переходить до моделі спільного творення культурної політики. Це означає, що механізми контролю та оцінювання також змінюються. Формальна звітність, яка раніше здебільшого зосереджувалася на кількісних показниках, уже не може вважатися достатньою. Натомість зростає значення оцінки задоволеності громадян, аналізу впливу культурних проєктів на громаду, вивчення змін у соціальній активності, рівні довіри, комунікації та культурній залученості населення.

Окремої уваги заслуговує переосмислення ролі культури в стратегіях муніципального розвитку. Якщо раніше місцева культурна політика здебільшого мала дотаційний характер і сприймалася як сфера, що потребує постійної підтримки, то сьогодні вона дедалі більше інтегрується в ширший економічний і соціальний порядок денний громади. Це означає, що культура починає розглядатися не лише як форма духовного чи естетичного життя, а і як чинник розвитку території, її символічної привабливості, туристичного потенціалу, інвестиційної репутації та якості міського середовища. Унаслідок цього трансформується й організаційний механізм публічного управління: замість переважно вертикального адміністрування поступово формується мережевий підхід, який передбачає активну взаємодію з креативними індустріями, малим бізнесом, освітніми ініціативами, урбаністичними проєктами та громадськими платформами.

Саме креативний сектор у сучасних умовах дедалі частіше стає тим середовищем, яке поєднує культурну спадщину з інноваційним розвитком. Через креативні індустрії культура виходить за межі традиційного уявлення про бюджетну сферу й перетворюється на джерело нових смислів, сервісів, продуктів і навіть робочих місць. У цьому контексті механізми публічного управління



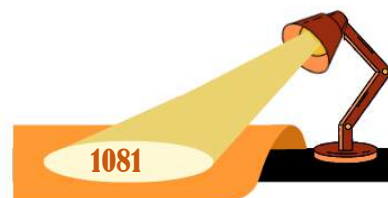


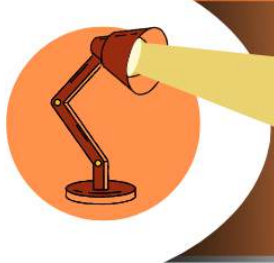
повинні бути зорієнтовані не лише на збереження вже існуючих інституцій, а й на створення умов для розвитку культурного підприємництва, творчих ініціатив, експериментальних форматів і співпраці між різними секторами. Саме тому дедалі більшого значення набуває формування сприятливого локального екосередовища – культурних хабів, арт-просторів, коворкінгів, платформ для комунікації та спільної діяльності. Такі простори не лише розширюють доступ до культури, а й стимулюють креативну активність громади, підтримують молодіжні ініціативи та сприяють формуванню нової якості суспільної взаємодії.

Водночас результативність трансформації механізмів управління значною мірою залежить від інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. Сьогодні ця спроможність визначається не лише наявністю профільного структурного підрозділу чи формально затвердженої програми розвитку культури. Значно важливішим стає людський капітал, тобто наявність фахівців, здатних працювати в новій управлінській парадигмі. Ідеться про управлінців, які вміють мислити стратегічно, працювати з проектами, оцінювати ризики, залучати партнерів, вести комунікацію з громадою та бачити культуру як ресурс розвитку, а не лише як сферу бюджетного обслуговування. Без такого кадрового оновлення будь-які структурні зміни можуть залишитися формальними, а сама децентралізація – не дати очікуваного ефекту в гуманітарній сфері [2, с. 39].

Саме тому трансформація механізмів публічного управління вимагає запровадження системного моніторингу, де ключовим орієнтиром стає не просто кількість проведених заходів або обсяг освоєних коштів, а соціальний вплив реалізованих ініціатив. У сучасному публічному управлінні культурою дедалі більше значення має питання того, які довгострокові зміни проекти й програми спричиняють у житті громади. Це може виявлятися в підвищенні рівня соціальної згуртованості, зміні іміджу міста чи селища, розширенні можливостей для якісного дозвілля, розвитку неформальної освіти, посиленні участі молоді, включенні вразливих груп населення в культурне життя, збереженні локальної пам'яті та зміцненні громадської солідарності. Саме така перспектива дозволяє побачити реальний сенс трансформації: культура перестає бути «витратною» сферою і стає інструментом стратегічного розвитку, що приносить громаді не лише символічний, а й цілком відчутний соціальний результат.

У цьому сенсі публічна влада має поступово відмовлятися від ролі єдиного замовника культурних послуг і переходити до моделі спільнотворення, у якій культурна політика формується в діалозі з громадськістю, незалежними митцями, локальними ініціативами та громадськими організаціями. Такий підхід не лише посилює демократичний характер управління, а й підвищує його ефективність, оскільки дозволяє краще враховувати реальні потреби людей і підтримувати ті формати культурної діяльності, які мають справжній відгук у громаді. Саме через спільнотворення механізми публічного управління культу-





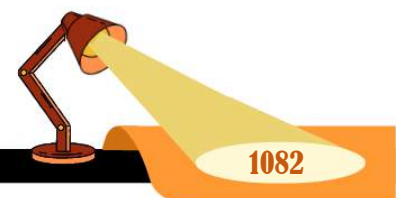
рою набувають більш сучасного характеру: вони стають відкритішими, гнучкішими й здатними до самооновлення.

Окремого значення в умовах децентралізації набуває цифровізація управлінських процесів. Аналіз муніципальних практик свідчить, що без впровадження електронних інструментів сучасна модель публічного управління культурою вже не може бути достатньо ефективною. Цифрові рішення створюють можливості для відкритого проведення конкурсів культурних проєктів, електронного подання заявок, партисипативного бюджетування, прозорого інформування громади про наявні можливості та промоції локального культурного продукту. Водночас цифровізація підвищує підзвітність і легітимність управлінських рішень, оскільки дозволяє залучати ширше коло стейкхолдерів до оцінювання проєктів і розподілу ресурсів. Для територіальних громад це означає не лише технічне оновлення управлінських процедур, а й посилення демократичності культурної політики на місцевому рівні.

У цьому зв'язку особливого значення набуває формування багатокритеріальної моделі оцінювання результативності проєктного підходу. Традиційні статистичні звіти, що фіксують лише кількість відвідувачів, заходів чи витрачених коштів, уже не відповідають складності сучасних культурних процесів. Їх необхідно доповнювати якісними показниками, які дають змогу зрозуміти, як саме культурні ініціативи впливають на життя громади. До таких показників можна віднести рівень задоволеності мешканців культурними послугами, динаміку волонтерської активності, посилення міжсекторальної взаємодії, внесок культурних проєктів у формування соціальної стійкості громади, розвиток локальної ідентичності та зміцнення довіри між різними групами населення. Саме така модель оцінювання відображає реальну глибину трансформації механізмів управління й дозволяє побачити, що культура в умовах децентралізації може виступати не об'єктом витрат, а дієвим інструментом стратегічного розвитку територій [3, с. 87].

Як бачимо, трансформація механізмів публічного управління галуззю культури в умовах децентралізації виявляється в комплексній зміні правових, фінансово-економічних, інституційних, організаційних і комунікаційних підходів. Її сутність полягає в переході від моделі утримання мережі закладів до моделі розвитку, у якій культура розглядається як ресурс громади, чинник соціальної згуртованості, елемент локальної конкурентоспроможності та простір формування спільних цінностей. Саме тому успішність цієї трансформації залежить не лише від нормативних рішень чи обсягу фінансування, а насамперед від спроможності органів місцевого самоврядування діяти стратегічно, партнерськи й відкрито, поєднуючи управлінську ефективність із розумінням гуманітарної природи культури.

Висновки. Таким чином, проведений аналіз дає підстави стверджувати, що трансформація механізмів публічного управління галуззю культури в умовах





децентралізації є закономірним і об'єктивним процесом, зумовленим зміною ролі територіальних громад, розширенням їхніх повноважень і потребою в оновленні підходів до реалізації культурної політики на місцевому рівні. У сучасних умовах відбувається поступовий перехід від адміністративно-утримувальної моделі управління до сервісної та проєктно-орієнтованої моделі врядування, у межах якої культура розглядається не лише як сфера бюджетного забезпечення, а як важливий ресурс соціальної згуртованості, локальної ідентичності, креативного розвитку та підвищення привабливості територій.

Ключовими напрямками такої трансформації є децентралізація фінансових ресурсів, посилення інституційної спроможності територіальних громад, розвиток партнерських механізмів взаємодії між органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями та креативним сектором, а також інтеграція культури й креативних індустрій у стратегії муніципального розвитку. Важливого значення набуває і переорієнтація механізмів оцінювання результативності культурної політики – від формальних кількісних показників до аналізу вимірюваного соціального впливу, який виявляється у зміцненні соціальної стійкості громад, підвищенні рівня культурної участі населення, розвитку локальних ініціатив та формуванні позитивного іміджу територій.

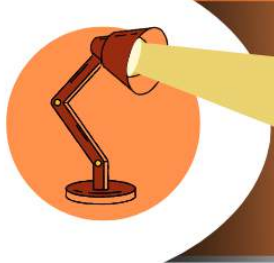
Успішність трансформації механізмів публічного управління галуззю культури в умовах децентралізації залежить не лише від обсягу переданих повноважень чи ресурсів, а й від здатності органів місцевого самоврядування діяти стратегічно, відкрито й партнерськи, використовуючи сучасні інструменти проєктного управління, цифровізації, міжсекторальної взаємодії та залучення громадськості. Саме такий підхід створює умови для перетворення культурної сфери на дієвий чинник територіального розвитку й підвищення якості суспільного життя.

Перспективи подальших наукових досліджень доцільно пов'язувати з розробленням уніфікованих методик оцінювання ефективності культурних проєктів у громадах різного типу, поглибленим аналізом муніципальних практик управління культурою, а також вивченням можливостей державно-приватного партнерства як інструменту залучення інвестицій у культурну інфраструктуру, особливо в контексті повоєнного відновлення України.

Література:

1. Берданова О., Вакулєнко В. Стратегічне планування місцевого розвитку : практичний посібник. Київ : ТОВ «Софія-А», 2012. 88 с.
2. Гриценко О. А. Культурний простір і національна культура: теоретичне осмислення та практичне формування : монографія. Київ : Інститут культурології НАМ України, 2019. 256 с.
3. Копієвська О. Р. Трансформаційні процеси в культурі сучасної України : монографія. Київ : НАКККіМ, 2014. 296 с.
4. Проєктний менеджмент у публічному управлінні : підручник / кол. авт. ; за наук. ред. Ю. П. Шарова. Київ : НАДУ, 2017. 344 с.





5. Проскуріна М. О. Організаційно-економічний механізм культурної індустрії України: теорія та практика : монографія. Київ : Національна академія управління, 2018. 222 с.

6. Пузько М. М. Особливості нормативно-правового регулювання у сфері культури та креативних індустрій: досвід України та ЄС. *Університетські наукові записки*. 2024. № 2 (98). С. 39–49. DOI: 10.37491/UNZ.98.4.

7. Про культуру : Закон України від 14.12.2010 № 2778-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17>

8. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>

References:

1. Berdanova, O., & Vakulenko, V. (2012). *Stratehichne planuvannia mistsevoho rozvytku* [Strategic Planning of Local Development]. Kyiv: TOV “Sofya-A”. [in Ukrainian].

2. Hrytsenko, O. A. (2019). *Kulturnyi prostir i natsionalna kultura: teoretychne osmyslennia ta praktychne formuvannia* [Cultural Space and National Culture: Theoretical Understanding and Practical Formation]. Kyiv: Instytut kulturolohii NAM Ukrainy. [in Ukrainian].

3. Kopiiievska, O. R. (2014). *Transformatsiini protsesy v kulturi suchasnoi Ukrainy* [Transformational Processes in the Culture of Modern Ukraine]. Kyiv: NAKKKiM. [in Ukrainian].

4. Sharov, Yu. P. (Ed.). (2017). *Proektnyi menedzhment u publicnomu upravlinni* [Project Management in Public Administration]. Kyiv: NADU. [in Ukrainian].

5. Proskurina, M. O. (2018). *Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm kulturnoi industrii Ukrainy: teoriia ta praktyka* [Organizational and Economic Mechanism of the Cultural Industry of Ukraine: Theory and Practice]. Kyiv: Natsionalna akademiia upravlinnia. [in Ukrainian].

6. Puzko, M. M. (2024). *Osoblyvosti normatyvno-pravovoho rehuliuвання u sferi kultury ta kreatyvnykh industrii: dosvid Ukrainy ta YeS* [Peculiarities of Legal Regulation in the Sphere of Culture and Creative Industries: The Experience of Ukraine and the EU]. *Universytetski naukovy zapysky – University Scientific Notes*, 2(98), 39–49. <https://doi.org/10.37491/UNZ.98.4> [in Ukrainian].

7. Pro kulturu [On Culture]: Law of Ukraine dated December 14, 2010, No. 2778-VI. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17> [in Ukrainian].

8. Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini [On Local Self-Government in Ukraine]: Law of Ukraine dated May 21, 1997, No. 280/97-VR. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 04.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 20.03.2026

