

О. О. Критенко, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування
Університету митної справи та фінансів

О. О. Чорич, аспірант кафедри публічного управління та митного адміністрування
Університету митної справи та фінансів

СВІТОВИЙ ДОСВІД ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ КУЛЬТУРИ ТА ЙОГО ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ В УКРАЇНІ

Проаналізовано стан публічного управління сферою культури та головні пріоритети у діяльності органів влади в галузі культури таких розвинених країн світу таких як: США, Великобританія, Німеччина, Франція, Італія, Іспанія. Виокремлено інститути і механізми проведення культурної політики. Проводяться аналогії з соціокультурними процесами в сучасній Україні. Досліджено моделі залучення державних інституцій США в управлінні сфері культури. Досліджено, що менеджмент у сфері культури Великобританії є одним із наймобільніших. Визначено, що досвід Німеччини показує, що в країні не існує такого центрального органу управління сферою соціально-культурного розвитку, як міністерство культури. Визначено Францію як державу, що вважає культуру своїм національним надбанням, та характерним для цієї країни є спонсорство та філантропія та запровадження податкових пільг. Визначено, що в Україні першочерговими проблемами є деідеологізація, демократизація та децентралізація державного регулювання сфери культури. Виокремлено пріоритетні напрямки щодо імплементації в Україні позитивних практик. Визначена доцільність запровадження загальносвітової тенденції до пошуку та залучення альтернативних джерел фінансування (спонсорства (корпоративного, приватного), меценатства, співпраці бізнесу та культури, партнерської участі посередницьких організацій, фондів, асоціацій, культурних індустрій, грантів, коштів від продажу лотерей, податкових відрахувань та інше). Визначено необхідність перевинайдення форматів взаємодії з аудиторією, враховуючи контекст, травматичний досвід, який пережили люди враховуючи військовий стан в країні.

Ключові слова: публічне управління, сфера культури, державна культурна політика, зарубіжний досвід управління сферою культури, фінансування сфери культури, заклади культури, країни ЄС, реформування сфери культури.

O. O. Krytenko, O. O. Chorych. Global experience of public management in the sphere of culture and its implementation in Ukraine

The state of public management of the sphere of culture and the main priorities in the activity of authorities in the field of culture of such developed countries of the world as: USA, Great Britain, Germany, France, Italy, Spain are analyzed. Institutes and mechanisms of cultural policy are singled out. Analogies with socio-cultural processes in modern Ukraine are drawn. Models of the involvement of US state institutions in the management of the cultural sphere have been studied. It has been studied that management in the field of culture in Great Britain is one of the most mobile. It was determined that the experience of Germany shows that the country does not have such a central body for managing the sphere of social and cultural development as the Ministry of Culture. France is defined as a state that considers culture as its national heritage, and sponsorship and philanthropy and the introduction of tax benefits are characteristic of this country. It was determined that the primary problems in Ukraine are de-ideologization, democratization and decentralization of state regulation of the sphere of culture. The priority directions for the implementation of positive practices in Ukraine are highlighted. The expediency of introducing a global trend towards finding and attracting alternative sources of funding (sponsorship (corporate, private), patronage, business and cultural cooperation, partnership participation of intermediary organizations, foundations, associations, cultural industries, grants, funds from the sale of lotteries, tax deductions, etc.). The necessity of reinventing formats of interaction with the audience, taking into account the context, the traumatic experience that people went through, taking into account the military situation in the country, was determined.

Key words: public management, sphere of culture, state cultural policy, foreign experience of managing the sphere of culture, funding of the sphere of culture, cultural institutions, EU countries, reforming the sphere of culture.

Постановка проблеми. На сучасному етапі змін в усіх сферах людського життя, що відбуваються в світі, їх модернізації і трансформації стає нагальним питання вирішення викликів, які вимагає глобалізація суспільства.

Після Другої світової війни в багатьох розвинених країнах світу зрозуміли, що могутність та авторитет держави не обмежується лише економічною і військовою могутністю. Все більшого значення набував розвиток культурної сфери, яка стає складовою міжнародного іміджу та фактором внутрішньої стабільності. Культурні процеси стають необхідною складовою гармонійного загально-цивілізаційного розвитку країни. Україна, після російсько-української війни, не може стати виключенням з цього правила. Необхідність проведення конструктивних реформ у сфері культури зумовила проведення дослідження участі держави в культурних процесах.

© О. О. Критенко, О. О. Чорич, 2023

Аналіз досвіду розвинених країн світу у подоланні криз і формуванні змістовних відповідей на виклики часу актуалізує науково-практичне питання: які форми і принципи західної моделі управління доцільно та можливо адаптувати в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню різних аспектів публічного управління сферою культури відводилося значне місце в працях відомих як українських так і зарубіжних вчених, зокрема таких як: К. Є. Балабуха, О. Беннет, А. Брандт-Грау, М. Дарем, К. Демке, Ф. Діташмайр, Т. Л. Дорош, К. Є. Груздова, Н. Кан, В. Качмарек, С. П. Кучин, А. Лайдон, Д. Лідстоун, С. Ліндсі, Ч. Лендрі, Р. І. Олексенко, О. І. Скопова, Н. С. Фесенко, В. М. Черба та інші. Вивченню зарубіжного досвіду державного регулювання соціально-культурної сфери та розробці рекомендацій щодо його практичного використання у вітчизняній практиці приділяють увагу Г. М. Колісник, Л. Корнат, А. В. Мерзляк, М. А. Місевич Є. С. Огнар'єв, та інші автори.

Метою статті є дослідження основних принципів і механізмів публічного управління сферою культури та можливості імплементації вдалих практик в Україні.

Виклад основного матеріалу. Наразі в Україні приділяється доволі мало уваги сфері культури, яка, окрім того, що переобтяжена застарілою інфраструктурою, ще й немає достатнього фінансування і тому втрачає спроможність надавати якісні послуги. Не розробленими залишаються механізми залучення приватних інвестицій. Поступовий занепад та неувага до об'єктів культурної спадщини продовжує негативно впливати на здатність суспільства охороняти та передавати традиції. Проведення реформ в Україні ставить на меті розуміння культурної сфери, як важливої складової буття, яка є базисом для якісних змін в економічному, політичному, інформаційному просторі України. Культура країни формує її імідж на міжнародній арені, служить інструментом просування її зовнішньополітичних інтересів і водночас виступає чинником національної консолідації інакше вона не набуде репутації цивілізованої (у повному сенсі цього слова) країни [3]. Пандемія, а наразі й війна, тільки підкреслили слабкості, які існували і до того. Зменшення фінансування з боку держави, розосередженість культурної спільноти, проте комунікація про сучасну українську культуру за кордоном наразі зростає. Увага до України створила нові можливості для сфери культури.

Поодинокі позитивні та обнадійливі явища лише підкреслюють критичний стан в якому вже багато років перебуває українська культура. Така ситуація викликана багатьма чинниками серед яких і відсутність доброї волі, і байдужість українців, їх інертність, небажання самостійного мислення, відданість застарілим концепціям тих осіб, які приймають політичні й адміністративні рішення у цій сфері. Наповнення змістом і смислом культурних процесів є необхідною передумовою для виникнення інноваційних і креативних ідей та практичної реалізації ефективного публічного управління сферою культури. Тому огляд і аналіз ситуації в українській культурі, а також позитивного зарубіжного досвіду є не лише своєчасним, а й необхідним.

Як вважає К. Є. Груздова [1, с. 53], з чим ми цілком погоджуємося, для сучасної України першочерговими проблемами є деідеологізація, демократизація та децентралізація державного регулювання сфери культури, водночас труднощі впровадження міжнародних стандартів якості в діяльність органів державної влади й органів місцевого самоврядування негативно впливають на розв'язання цих проблем.

Аналізуючи політику США в сфері культури нами було з'ясовано наступне. Досвід США свідчить, що культурна політика повинна бути складовою загальної державної політики. Стратегії управління культурною сферою в США ґрунтуються на принципах плюралізму, децентралізації, індивідуальної свободи та моральних традиціях протестантизму. Американське суспільство вважає, що культура має бути вільною і незалежною від держави. Тому при кожному закладі культури існує своя опікунська рада. В залежності від ситуації в суспільстві та світі, протягом всього часу існування США, публічне управління виробляло різні форми державного регулювання. В 90-і роки було запроваджено принципово нові форми реалізації культурної політики: стратегічне планування і звітність [11].

В Україні лише останнім часом прийняті якісні нормативні документи стратегічного планування розвитку гуманітарного простору держави. На разі розробляються ефективні механізми їх реалізації.

В США були створені профільні федеральні ради і агентства. Через них уряд здійснює державну підтримку галузі. Найбільш відомий серед них – Національний фонд мистецтв і гуманітарних наук, який підзвітний президенту США. Показово, що національна політика підтримки гуманітарних наук і мистецтв розуміється досить широко. По суті це політика відтворення та розвитку гуманітарного простору країни в його найбільш ефективних і доцільних формах. Головні цілі Фонду: 1) підвищення професійного рівня американського мистецтва; 2) всьляке розширення доступу до культури тих верств населення, які обмежені в своїх можливостях в силу економічних, географічних, індивідуальних причин; 3) поглиблення знань населення про культуру і мистецтво. Найбільшими структурами для проведення культурної політики в США є: Смітсонівський інститут, Національна галерея, Інститут музейної й бібліотечної справи, теле- і радіомережа Громадського мовлення, Інформаційне агентство USIA. Крім цього уряд через замовлення визначає пріоритети і потрібні країні культурно-мистецькі проекти, наукові дослідження, архітектурні комплекси та ін [11].

В США фінансова допомога з федерального бюджету надається у формі грантів. Підтримуються мистецькі колективи, громадські неприбуткові організації, які здійснюють свою діяльність в суспільно-культурній сфері. Кошти надаються для реалізації конкретних культурно-мистецьких проектів.

Також заслуговує на увагу досвід США у фінансуванні культури і залученні спонсорських коштів. Дослідники вказують на найпотужніший інструмент культурної політики США – податкову систему з численними пільгами для благодійників та неприбуткових організацій [10, 11]. Саме за себе говорить те, що більшість знаменитих культурних установ були створені із залученням приватних інвестицій. Також заслуговує на увагу і практика залучення різних джерел на фінансування культурних установ, що призводить до збільшення ефективності їх діяльності, прозорості у розумінні на що були використанні кошти і залученню максимальної кількості людей до культурного життя.

Експертні ради створюються для кожного напрямку підтримки конкретної галузі: танцю, дизайну, медіа-мистецтва, музейної справи, театру та інших. Ради з 12 чоловік розглядають конкурсні заявки і відбирають ті проекти, які, на їхню думку, варті підтримки. На наступному етапі всі відібрані експертами проекти розглядає Національна рада мистецтв. В усіх номінаціях вона ще раз визначає найкращі і суспільно-актуальні художньо-мистецькі задуми. Потім ті культурно-мистецькі проекти, які пройшли цю процедуру двох етапного експертного обговорення і отримали схвалення, подаються на остаточне затвердження голови Національного фонду [11].

Погоджуємось з думкою Шостака В. який аналізуючи культурну політику США, вказує на суперечності і навіть парадокси у ній. Тут завжди виникали нові ідеї, принципи, інститути, що потім запозичувались в багатьох регіонах світу [10].

В свою чергу Гриценко О. наголошує на ґрунтовній традиційності у соціокультурному розвитку США тому що саме потужні традиції в культурному житті і культурній політиці США, й забезпечили доволі успішний, хоча й не безконфліктний розвиток американської культури і мистецтв. Це, по-перше, традиційна американська етика праці, діловитість, покладання на власні сили, що повною мірою має місце й у культурно-мистецькому середовищі. По-друге, тривалі й потужні традиції філантропії, благодійництва. По-третє, це традиційний «федералізм» американців, недовіра до центрального уряду й регулярні спроби різних суспільних груп обмежити урядове втручання в ту чи іншу сферу суспільного життя [11].

У цьому бачимо схожість з українською ментальністю, як от:

- недовіра до уряду;
- недостатня готовність брати на себе відповідальність і пропонувати реальні альтернативні рішення у формі конкретних соціокультурних проектів;
- працьовитість українців та дотримання християнських принципів.

Підтверджуючи вищеокреслену тезу наведемо приклад. Після початку повномасштабного вторгнення Росії соціальне опитування «Сприйняття реформ українцями у період повномасштабної війни» показало, нажалі, що українці взагалі не розглядають проведення реформи у сфері культури як доречну [7].

Правлячі еліти США розуміють, що саме гуманітарний розвиток породжує креативні рішення і творчі підходи. Саме гуманітарна складова є основою для розвитку інноваційної економіки та морально-ціннісних координат публічної політики [10].

Також звернули увагу на необхідність державного регулювання соціально-культурної сфери стали такі високорозвинені країни як: Великобританія, Німеччина, Франція, Італія, Іспанія та інші. Розглянемо досвід цих країн на рівні державного регулювання в сфері соціально-культурного розвитку.

Післявоєнна відбудова Німеччини не вважала пріоритетом культурне будівництво, проте на початку 60-х років як частина демократизації суспільства (Західна Німеччина) в суспільство входить поняття «Нова культурна політика», яка передбачала доступність мистецтва для всіх членів суспільства. В той час державне фінансування було практично повним. Згодом цілі культурної політики змінилися. Німці мов би «згадали» свої віковічні надбання в сфері культури, тому почали розглядати мистецтво як фактор розвитку промисловості, бізнесу і привабливості країни для туристів та іноземних інвестицій [1].

Слід відмітити, що в Німеччині взагалі не існує такого центрального органу управління цією сферою, як міністерство культури. Фінансування культури децентралізоване. Попри наявність посади Державного міністра у справах культури та ЗМІ, в Конституції країни зафіксовано, що культура – справа німецьких земель, які мають суверенітет у галузі культури. Однак керівництво країни на федеральному рівні дбає про привабливість країни для світу за допомогою органів-посередників. Саме такими є Інститут Гете та Інститут міжнародних культурних зв'язків (IFA). «Гете-інститут» організовує мистецькі заходи, курси німецької мови; діяльність IFA направлена міжнародний культурний діалог. Фінансову діяльність у сфері культури здійснюють не тільки відповідні органи, а й інші міністерства: Федеральне міністерство оборони Німеччини разом із Бундесвером фінансують військові оркестри, навчання майбутніх керівників військових оркестрів у відповідних навчальних закладах, діяльність органів-посередників фінансується Міністерством закордонних справ.

Політика надання субсидій в Німеччині дуже популярна, хоча її критикують за довгостроковість та широке коло адресатів, яким надається підтримка держави. Фінансова та законодавча самостійність міст дозволила їм утримувати велику кількість закладів у сфері освіти та культури, вільно обирати форму цих установ. Невеликі міста мають щонайменше один народний університет, музей, бібліотеку, архів та музичну школу. Муніципальні музеї несамоїтні у правовому відношенні, бо вони підпорядковуються місцевим органам влади.

Основою сприяння розвитку музичної культури є мережа музичних шкіл, оркестрів та концертних закладів, які фінансуються як з місцевого, так і з бюджетів земель та федерацій, інших міністерств, за рахунок спонсорських коштів. Великі міста з давніми традиціями утримують архіви, в яких зберігається й вивчається архівне майно відповідних адміністрацій. У всіх федеральних землях діють архівні закони, які є правовою базою роботи архівів. Охорона історичних пам'яток знаходиться в колі повноважень держави, федеральних земель та муніципалітетів і складається з правових, адміністративних та фінансових заходів щодо догляду та запобігання небезпеки їхнього руйнування. Театри у Німеччині є закладами, які дуже дорого коштують. Тому держава, як правило, частково допомагає субсидіями з федерального бюджету, кошти на вистави йдуть і від благодійних фондів та спонсорів. Хоча бібліотеки знаходяться у введених муніципальних органах влади і їх діяльність трактується як надання населенню послуг у сфері культури, ці заклади також частково фінансуються з федеральних бюджетів[9].

Таким чином, відсутність жорсткого впливу держави на сферу культури, самостійність більшості культурно-мистецьких закладів, підтримка (фінансова, пільгова, податкова) закладів, колективів, інституцій, принцип розподілу фінансових обов'язків, фінансова та законодавча самостійність регіонів – це позитивні кроки у механізмі розвитку культурної політики Швеції та Німеччини, які допоможуть удосконалити механізми державного регулювання цієї галузі в Україні

Франція відноситься до тих країн, які вважають культуру своїм національним надбанням. Державні культурні установи отримують 100% фінансування. Держава не втручається в заробітки великих і знаних установ. Наприклад, музей Лувр в обмін на значну суму в декілька сотень мільйонів погодився надавати для експозиції в Абу-Дабі колекції із своїх сховищ і консультувати місцевих та іноземних менеджерів щодо управління подібними закладами [1]. Велика увага приділяється таким формам взаємовідносин культури і бізнесу як спонсорство та філантропія.

Також цікавим є досвід Франції щодо культурного спонсорства та податкових пільг. Наприклад, для компаній, що брали участь у спонсорстві податкова знижка з податку на прибуток в розмірі 60% від суми пожертви, але не більше 0,5% від доходу компанії; для фізичних осіб: податкова знижка з податку на доходи фізичних осіб в розмірі 66% від пожертви, але не більше 20% від персонального доходу такої особи [5].

Є й таке поняття, як «цільове фінансування» – не так давно влада Франції виділила значні кошти для підтримки національного кінематографа, урізала квоти закордонних фільмів, встановила процент трансляції іноземної музики на радіо і телебаченні. Нинішній рівень французького кіно показує, що політика цільового фінансування у поєднанні з жорсткою позицією влади щодо розвитку національного культурного продукту принесла значні позитивні результати.

Приватний чи державний власник пам'ятки може дозволити компаніям розміщувати рекламу на риштуваннях під час проведення реставрації. Надання такого права є можливим за наступних умов: прибуток від розміщення реклами має повністю йти на проведення реставраційних робіт; рекламна площа не має перевищувати 50% від загальної площі риштувань; термін розміщення реклами не може перевищувати термін проведення реставраційних робіт [2].

В Італії працює механізм спонсорства соціально-культурної сфери. Новий кодекс законів про державні роботи спрощує процедури спонсорства на користь культурної спадщини. Нові процедури стануть можливими завдяки прозору розміщенню звітів на веб-сайтах. Держава запровадила такі норми, що усі Ріелтерські компанії можуть отримувати дозволи на будівництво за умови, що вони внесуть фінансовий внесок у надання культурних послуг, запланувавши інтеграцію культурної інфраструктури та послуг. Відсоток інфраструктурних інвестицій громадські роботи може наповнювати фонд, покликаний підтримувати культурні заходи на місцевому рівні [8]. Тут виділяється 2% вартості загальних громадських робіт з післявоєнної реконструкції на прикрашання нових споруд творами мистецтва, що показало себе як єфективний інструмент просування культури та мистецтва, а також дало можливості працевлаштування митцям. Митці обираються на підставі відкритої процедури відбору.

Досвід Іспанії полягає у наповненні фондів, які створені та наповнені від 1,5% культурного податку управляються спільно Міністерством інфраструктури та Міністерством культури. Існують також Національні плани щодо спадщини, що мають на меті встановити пріоритети та критерії втручання (наприклад, культурні ландшафти або індустріальна спадщина) [5]. Тому, наповнення таких фондів від 1,5% податку став надзвичайно важливим для розроблення стратегічних планів збереження та реставрації соборів, замків, театрів та музеїв по усій країні, адже існує вимога інвестувати у міська, розміщені поблизу громадської інфраструктури.

Зарубіжні дослідники виокремили декілька основних векторів участі держави в управлінні культурною політикою:

- 1) збереження культурної спадщини (музейні колекції, історичні будівлі, живопис, фольклор тощо);
- 2) розповсюдження мистецького продукту (фінансування гастролей, виступів на фестивалях, вистав; субсидування вартості квитків, видавничої та медіа діяльності);
- 3) творчість (роботу митців, іншого персоналу, який бере участь у творчому виробництві);
- 4) підготовка менеджерів для галузі культури;
- 5) мистецька освіта [1].

Менеджмент у сфері культури Великобританії вважається одним із наймобільніших. Він спирається на постійний безперервний моніторинг і аналіз результатів діяльності культурних інституцій. Результати подаються в Кабінет Міністрів, який і формує фінансову політику в культурі. Важко сказати, якій моделі фінансування надається перевага: застосовується «метод протягнутої руки», «зустрічного фінансування» та інші. М. Тетчер у 1979 р., на піку фінансового дефіциту, «запропонувала» суттєві зміни в політиці, пов'язані зі скороченням державних витрат на культуру:

- розвиток менеджерів нової формації, розширення їх компетенції;
- розвивати діяльність, спрямовану на отримання власних прибутків закладів культури;
- залучення ресурсів приватного сектору [1].

Отже, англійці є прибічниками спонсорського характеру фінансування культури. В той час, як в США переважає меценатство. Там же досить поширене поняття «філантропія», за якої кошти передаються без очікування віддачі.

В більшості країн ЄС підтримується регулятивна модель культурної політики: центральні органи влади фінансують як регіональні, так і муніципальні програми. Проте не більше, ніж 50 % від загальної вартості цієї програми. Решту коштів повинна забезпечити місцева влада, фонди, корпорації, спонсори або меценати. Виробилася навіть доволі цікава схема: місцева влада має право започаткувати культурний проєкт, а держава долучається до фінансування. Але ні в якому разі не підміняє її. Також існує метод «зустрічного» фінансування: держава може виділити чималі на проєкт, проте його організатори в майбутньому мають сприяти фінансуванню іншого задуму. Успішно функціонує в країнах Західної Європи й метод «оцінка рівного» – оцінку майбутньому продукту композитора дають тільки композитори, відповідно й художники оцінюють працю свого колеги-художника [6].

Дослідники вважають, що фінансово-економічна криза початку 2000-х років майже не торкнулася витрат на фінансування культури. При тому частка держави знизилася. Причин відносної стабільності полягає в тому, що більшість країн ЄС створюють умови для багатоканальних грошових надходжень. Отже субституція осередків фінансування тільки допомагає модернізації розвитку культури.

Законодавчий механізм регулювання сфери культури ЄС у кожній країні має свої відмінні риси. Це можна пояснити багатьма факторами: і відмінностями у традиціях, і відмінностями у стані розвитку суспільних відносин, та й взагалі відмінностями у загальному стані законодавства.

Системний аналіз європейських підходів до державної підтримки культури показав, що фінансування у цій сфері здійснюється в різний спосіб: у формі прямого фінансування; за допомогою загальних і цільових трансфертів у субнаціональні бюджети; на основі спільної участі органів влади різного рівня у фінансуванні; через незалежні посередницькі структури; з використанням механізмів партнерства на основі змішаного державно-приватного фінансування.

У міжнародній практиці розділяють чотири моделі державного управління сферою культури виокремлені Г. Шартраном та К. Маккахі [5], а саме:

1. «Помічник». За цією моделлю держава підтримує сферу культури у вигляді субсидій, що стимулюють приватні вкладення в цю сферу. Така політика притаманна США.

2. «Архітектор». Тут вже відповідне міністерство або інший відповідальний орган державної влади здійснює фінансування сфери культури, а культурна політика, в свою чергу, стає невід'ємною складовою загальної державної політики. Країни Західної Європи застосовують політику «архітектора», як-от, наприклад: Франція.

3. «Інженер». Тут держава виступає власником матеріальної бази сфери культури, а головною метою культурної діяльності виступає освіта. Така модель притаманна країнам Східної Європи.

4. «Меценат». Така модель відзначається функціонуванням рад мистецтв, які мають право на отримання спеціальних державних фондів та головні функції розподіл цих фондів між галузями культури й мистецтв та слідування за невтручанням державних інституцій у діяльність тих закладів, які отримали таку фінансову допомогу. Така модель характерна для політики англосаксонських країн.

Щодо механізму державного фінансування сфери культури, в європейських країнах він доволі розвинений та реалізується через впровадження спеціальних податків. Наприклад, податок на прибуток телеканалів спрямовується на підтримку індустрії кіно, а податок від концертної або театральної діяльності - на підтримку театального мистецтва. Також доходи від проведення лотерей та азартних ігор залучаються як додаткові джерела фінансування.

Останнім часом українська політична еліта, яка досить байдуже ставилася до розвитку культурних цінностей протягом всього часу незалежності країни, взяла підхід США за приклад для наслідування. Підтвердженням тому є те, що незважаючи на песимістичні настрої українців щодо культурного розвитку наразі, заступниця міністра культури та інформаційної політики України Галина Григоренко під час доповіді на конференції «Рік реформ під час війни» зазначила: «Ми впевнені, і я думаю всі під час цієї повномасштабної війни відчули, що культура – це справді другий фронт. Більше того, хочу сказати, що культура була нашим першим фронтом останні 300 років. Власне, наш північний сусід веде дуже агресивну політику саме на культурній ниві. Зараз Міністерство культури й уся культурна спільнота постали перед величезними викликами, як і всі українці, і в першу чергу це неможливість продовжувати свою мистецьку та культурну діяльність на початку війни. Втім, поступово культурна діяльність відновилася. Адже з одного боку фізична загроза унеможлиблює творчість. Але з іншого – всі ці плакати, зображення, меми – це теж творчість, це те, що надихає, дає сили і розуміння того, за що ми воюємо [4].»

У 2006 році відомий бізнесмен та філантроп Віктор Пінчук вирішив утворити незалежну приватну міжнародну благодійну організацію в Україні, «Фонд Віктора Пінчука». У 2016 році був утворений Благодійний фонд «Об'єднання світових культур», який реалізує програми у сфері культури, мистецтва, освіти, науки, духовного та фізичного розвитку особистостей, а також сприяє розвитку філантропії. Через рік, у 2017, було утворено Український культурний фонд. Це державна установа, головна мета діяльності якої полягає у сприянні розвитку національної культури та мистецтва в державі, забезпеченні сприятливих умов для розвитку інтелектуального та духовного потенціалу особистості і суспільства, широкого доступу громадян до національного культурного надбання, підтримки культурного розмаїття та інтеграції української культури у світовий культурний простір. Підтримка проектів Українським культурним фондом здійснюється на конкурсних засадах.

Після повномасштабного вторгнення Росії на територію України розпочав діяльність Український Мистецький Фонд Екстреної допомоги фінансове та операційне адміністрування якого здійснює громадська організація «Музей сучасного мистецтва». Головна мета їх діяльності полягає у забезпеченні безперервності та розвитку українського культурного процесу в умовах війни шляхом надання одноразової фінансової допомоги та стипендії на час до 3-х місяців культурним діячам та працівникам сфери культури.

Останнім часом прагнення України до європейських цінностей та інтеграції до світової спільноти у контексті державного управління сферою культури стимулювало проведення реформ: пам'яткоохоронного законодавства, створення стимулів для кіновиробництва, запровадження контрактної системи в театрах і закладах культури, фінансування культурно-мистецьких закладів.

Враховуючи прагнення України до світової спільноти доцільно запроваджувати загальносвітову тенденцію до пошуку та залучення альтернативних джерел фінансування (спонсорства (корпоративного, приватного), меценатства, співпраці бізнесу та культури, партнерської участі посередницьких організацій, фондів, асоціацій, культурних індустрій, грантів, коштів від продажу лотерей, податкових відрахувань та інше).

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Імплементация в Україні досвіду публічного управління сферою культури розвинених країн світу, налагодження та зміцнення культурних, комунікаційних зв'язків з міжнародними інституціями мають бути стратегічно важливими завданнями та головною умовою подальшої інтеграції до Європейського Союзу. А питання відродження національної ідентичності, збереження культурного надбання та забезпечення міжкультурного діалогу мають набути першочергового значення в цивілізаційному розвитку, який обрано Україною. Розвиток сфери культури та належне публічне управління заохочують різні соціальні групи до ефективної взаємодії. Більш того, завдяки цьому виникають стимули для подальшого соціального, економічного та політичного розвитку держави.

Аналіз світового досвіду публічного управління сферою культури надав змоги виокремити головні напрямки щодо його імплементції в Україні. По-перше потрібно провести реформи культурної сфери, метою яких буде: виділення головних пріоритетів культурної політики враховуючі процес децентралізації. Ці реформи мають бути спрямовані на переорієнтацію культурних центрів на тих учасників, які здатні надавати необхідні культурні послуги; заохочення приватно-державного партнерства та залучення інвестиційних проектів у сферу культурного розвитку. По-друге, здійснення Міністерством культури та інформаційної політики України координуючої, моніторингової та контролюючої функції на місцевому та національному рівні. прийняття пакету реформ.

Наразі перед Україною постало питання про перевинайдення форматів взаємодії з аудиторією, враховуючи контекст, травматичний досвід, який пережили люди, та інше. Враховуючи той факт наскільки етично зараз проводити розважальні події, в країні де йде війна і щодня гинуть люди, або взагалі, наскільки доречно зараз проводити події в тому форматі, в якому вони відбувалися раніше. Разом із тим культурні події носять і підтримуючий характер для українців. Баланс між цими двома факторами потрібно враховувати і в комунікації про культурні події з аудиторією. Все більше культурних подій та проектів мають на меті також і допомогу окремим батальйонам чи конкретним військовим, на що збирають кошти своєю діяльністю. Культура зараз потрібна, тому що вона допомагає підтримати не тільки загальний стан людей, наповнює простір новими сенсами, а ще підтримує економіку, бо фахівці платять податки.

Культура України – це засіб через який можна донести до інших країн «хто така Україна». Тому вважаємо за доцільне підтримувати її розвиток та робити все можливе для збереження культурної спадщини. Стратегічною метою дій публічної влади та громадянського суспільства є надання можливостей для участі людини в культурному житті, заохочення творчих здібностей громадян.

Список використаних джерел:

1. Груздова К. Є. Про практику впровадження міжнародного досвіду в державне регулювання сфери культури в Україні на початку XXI століття. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2009. № 1. С. 52–54. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2009/12.pdf.
2. Колісник Г. М. Зарубіжний досвід державного регулювання соціально-культурної сфери та його адаптація в Україні. *Регіональна економіка*. 2018. Випуск 1 (129). С. 144 – 147. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepsru_2018_1_27.

3. Культура. Реанімаційний пакет реформ. URL: <https://rpr.org.ua/about-us/>.
4. Грогоренко Г. Культурний фронт під час війни. *Рік реформ під час війни* : матеріали конференції. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=K0wBuGZtb4g&t=8669s>.
5. Мерзляк А. В., Огнар'єв Є. С. Державне управління сферою культури: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2017. Вип. 1 (17). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2017_1_4
6. Місевич М. А., Дідковська Т. В. Європейський досвід управління в сфері культури. *Агросвіт*. 2020. № 5. С. 56–63. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/5_2020/10.pdf
7. Опитування «Сприйняття реформ українцями у період повномасштабної війни». Команда «Воє Україна». *Суспільство*. URL: <https://voxukraine.org/opytuvannya-spryjnyattya-reform-ukrayintsyamy-u-period-povnomasshtabnoyi-vijny/>.
8. Фесенко Н. С. Загальні принципи адміністрування сферою культури в країнах-членах Європейського Союзу та США. *Теорія та практика державного управління*. 2015 Вип. 1 (48). С. 224-230. URL: https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/NADU/TPDU/TPDU-48-2015.pdf#page=224.
9. Фесенко Н. С. Політика держави у сфері культури: імплементація закордонного досвіду на українські терени. *Державне будівництво*. 2008. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2008_2_67.
10. Шостак В. Стратегії управління культурною сферою в США: традиції, досвід і перспективи для України. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2017. С. 38–41.
11. Шостак В. М. Участь держави в культурних процесах: досвід США і України. *Культурологія*. 2018. № 1. С. 44–48.

References:

1. Hruzdova K. Ye. (2009), “*Pro praktyku vprovadzhenia mizhnarodnoho dosvidu v derzhavne rehuliuвання sfery kultury v Ukraini na pochatku XXI stolittia*” [“About the practice of introducing international experience into state regulation of the sphere of culture in Ukraine at the beginning of the 21st century”], journal *Derzhava ta rehiony. Seriya: Derzhavne upravlinnia*. [State and regions. Series: Public administration], vol. 1, pp. 52–54 [Ukraine]. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2009/12.pdf.
2. Kolisnyk H. M. (2018), “*Zarubizhnyi dosvid derzhavnoho rehuliuвання sotsialno-kulturnoi sfery ta yoho adaptatsiia v Ukraini*” [“Foreign experience of state regulation of the social and cultural sphere and its adaptation in Ukraine”], journal *Rehionalna ekonomika* [Regional economy], vol. 1 (129), pp. 144–147 [Ukraine]. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2018_1_27.
3. Culture. Reanimation package of reforms (2019), *Kultura. Reanimatsiyni paket reform*. URL: <https://rpr.org.ua/about-us/>.
4. Hryhorenko H. “*Kulturnyi front pid chas viiny*” [“Cultural front during the war”] materials of the conference *Rik reform pid chas viiny* [Year of reforms during the war]. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=K0wBuGZtb4g&t=8669s>.
5. Merzliak A. V., Ohnarov Ye. S. (2017), “*Derzhavne upravlinnia sferoiu kultury: vitchyzniani ta zarubizhnyi dosvid*” [“State management of the sphere of culture: domestic and foreign experience”], journal *Publichne administruvannia: teoriia ta praktyka* [Public administration: theory and practice], vol. 1 (17), [Ukraine]. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2017_1_4
6. Misevych M. A., Didkovska T. V. (2020), “*Yevropeiskyi dosvid upravlinnia v sferi kultury*” [“European management experience in the field of culture”], journal *Ahrosvit* [Ahrosvit], vol. 5. pp. 56 – 63, [Ukraine]. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/5_2020/10.pdf
7. Опитування “*Spryniatia reform ukraintsyamy u period povnomasshtabnoi viiny*” [Ukrainians’ perception of reforms in the period of full-scale war]. URL: <https://voxukraine.org/opytuvannya-spryjnyattya-reform-ukrayintsyamy-u-period-povnomasshtabnoyi-vijny/>.
8. Fesenko N. S. (2015), “*Zahalni pryntsyipy administruvannia sferoiu kultury v krainakh-chlenakh Yevropeiskoho Soiuzu ta SShA*” [“General principles of cultural administration in the member states of the European Union and the USA”], journal *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia* [Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia], vol. 1 (48). pp. 224 – 230, [Ukraine]. URL: https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/NADU/TPDU/TPDU-48-2015.pdf#page=224.
9. Fesenko N. S. (2008), “*Polityka derzhavy u sferi kultury: implementatsiia zakordonnoho dosvidu na ukrainski tereny*” [“State policy in the sphere of culture: implementation of foreign experience on Ukrainian territory”], journal *Derzhavne budivnytstvo* [State construction], vol. 2, [Ukraine]. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2008_2_67.
10. Shostak V. (2017), “*Stratehii upravlinnia kulturnoiu sferoiu v SShA: tradytsii, dosvid i perspektivy dlia Ukrainy*” [“Strategies of managing the cultural sphere in the USA: traditions, experience and prospects for Ukraine”], journal *Naukovyi visnyk Skhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky* [Scientific Bulletin of Lesya Ukrainka Eastern European National University], pp. 38 – 41, [Ukraine]
11. Shostak V. M. (2018), “*Uchast derzhavy v kulturnykh protsesakh: dosvid SShA i Ukrainy*” [“State participation in cultural processes: the experience of the USA and Ukraine”], journal *Kulturolohiia* [Kulturologiya], vol. 1. pp. 44–48, [Ukraine]