

УДК 008:005.336.1:061.2(477)

DOI <https://doi.org/10.24919/2308-4863/87-3-22>**Оксана ФЕДОРКІВ,***orcid.org/0000-0003-4762-6564*

кандидат мистецтвознавства,

доцент кафедри сценічного мистецтва і хореографії

Інституту мистецтв Прикарпатського національного університету

імені Василя Стефаника

(Івано-Франківськ, Україна) *oksana.fedorkiv@pnu.edu.ua***Олександра КАЧМАР,***orcid.org/0000-0002-2002-4603*

доктор філософських наук, професор,

професор кафедри управління соціокультурною діяльністю, шоу-бізнесу та івентменеджменту

Карпатського національного університету імені Василя Стефаника

(Івано-Франківськ, Україна) *oleksandra.kachmar@pnu.edu.ua***Володимир ЖИГЛО,***orcid.org/0000-0002-9637-3957*

кандидат історичних наук,

доцент кафедри історії і культурології

Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова

(Харків, Україна) *Volodymyrzhiglo@gmail.com*

РОЛЬ ІННОВАЦІЙ У ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КУЛЬТУРНИХ ІНСТИТУЦІЙ УКРАЇНИ

У статті здійснено комплексний аналіз ролі інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності культурних інституцій України в умовах трансформаційних змін, викликаних як внутрішніми реформами, так і зовнішньою гібридною агресією. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації вітчизняних інституцій до нових умов функціонування, євроінтеграційного курсу держави та потреби підвищення їхньої спроможності конкурувати як на національному, так і міжнародному рівнях. Метою роботи є виявлення та аналіз основних чинників, що визначають інноваційну динаміку культурних інституцій, дослідження сучасних практик упровадження інновацій у галузі культури та розроблення рекомендацій для підвищення їхньої конкурентоспроможності. Методологічну основу становлять структурно-функціональний аналіз, порівняльно-аналітичний метод, а також елементи контент-аналізу наукових джерел і стратегічних документів. У результатах систематизовано основні чинники конкурентоспроможності культурних інституцій: організаційна модернізація, ступінь цифровізації, наявність партнерських механізмів, ефективність управлінських рішень, якість залучення спільнот та здатність до креативної адаптації. Виявлено, що поточний стан інституційної інноваційності характеризується високою поляризацією між окремими закладами: успішність інновацій прямо залежить від наявності кадрового та фінансового ресурсу, управлінської гнучкості й зовнішньої підтримки. Представлено типологію сучасних інноваційних практик у культурній сфері: цифровізація експозицій та архівів, гнучкі HR-підходи, розвиток культурного туризму, створення креативних кластерів і соціокультурні ініціативи для постраждалих громад. Надано рекомендації щодо зміцнення інноваційного потенціалу установ: інвестиції в цифрові рішення, розширення державно-приватного партнерства, розвиток бренд-менеджменту територій та вдосконалення системи підготовки кадрів. Встановлено, що комплексна інноваційна стратегія може бути основою формування конкурентних переваг культурних інституцій, а також інструментом інтеграції України в європейський культурний простір.

Ключові слова: інституційна модернізація, цифрова трансформація, культурна політика, інноваційні практики, культурна дипломатія, конкурентоспроможність, міжкультурна комунікація.

Oksana FEDORKIV,

orcid.org/0000-0003-4762-6564

Ph.D. of Art Criticism,

Associate Professor at the Department of Stage Art and Choreography

Institute of Arts of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University

(Ivano-Frankivsk, Ukraine) oksana.fedorkiv@pnu.edu.ua

Oleksandra KACHMAR,

orcid.org/0000-0002-2002-4603

Doctor of Philosophy, Professor,

Professor at the Department of Management of Socio-Cultural Activities,

Show Business and Event Management

Vasyl Stefanyk Carpathian National University

(Ivano-Frankivsk, Ukraine) oleksandra.kachmar@pnu.edu.ua

Volodymyr ZHUHLO,

orcid.org/0000-0002-9637-3957

Ph.D.,

Associate Professor at the Department of History and Cultural Studies

National University of Urban Economy in Kharkiv

(Kharkiv, Ukraine) Volodymyrzhiglo@gmail.com

THE ROLE OF INNOVATION IN INCREASING THE COMPETITIVENESS OF CULTURAL INSTITUTIONS IN UKRAINE

The article provides a comprehensive analysis of the role of innovation in ensuring the competitiveness of cultural institutions in Ukraine in the context of transformational changes caused by both internal reforms and external hybrid aggression. The relevance of the study is due to the need to adapt domestic institutions to new operating conditions, the state's European integration course, and the need to increase their ability to compete both at the national and international levels. The aim of the work is to identify key factors that determine the innovation dynamics of cultural institutions, analyze modern practices for implementing innovations in the field of culture, and develop recommendations for increasing their competitiveness. The methodological basis of the study was structural and functional analysis, comparative analytical method, as well as elements of content analysis of scientific sources and strategic documents. As a result of the study, the main factors of the competitiveness of cultural institutions were systematized: the level of organizational modernization, the degree of digitalization, the presence of partnership mechanisms, the effectiveness of management decisions, the quality of community involvement, and the ability to creative adaptation. It was found that the current state of institutional innovation is characterized by high polarization between individual institutions: the success of innovations directly depends on the availability of human and financial resources, managerial flexibility and external support. A typology of modern innovative practices in the cultural sphere is presented: digitalization of exhibitions and archives, flexible HR approaches, development of cultural tourism, creation of creative clusters and socio-cultural initiatives for affected communities. The article provides recommendations for strengthening the innovative potential of institutions: investments in digital solutions, expansion of public-private partnerships, development of brand management of territories and improvement of the personnel training system. It was established that a comprehensive innovation strategy can be the basis for forming competitive advantages of cultural institutions, as well as a tool for integrating Ukraine into the European cultural space.

Key words: institutional modernization, digital transformation, cultural policy, innovative practices, cultural diplomacy, competitiveness, intercultural communication.

Постановка проблеми. В умовах гібридних викликів, спричинених збройною агресією російської федерації проти України, культурна сфера зазнає значних трансформацій. Виникає потреба переосмислити її роль у суспільстві, зокрема як інструменту зміцнення національної ідентичності, стійкості та міжнародної суб'єктності. У цьому контексті культурні інституції України змушені оперативно оновлювати форми діяльності, підвищувати ефективність управлінських процесів і шукати нові моделі взаємодії з громадськістю, що

передбачає впровадження інноваційних рішень, а також розвиток міжкультурної комунікації.

На тлі цифрової трансформації суспільства інституції культури змушені інтегрувати цифрові платформи, застосовувати нові підходи до менеджменту культурної спадщини, адаптувати моделі культурного туризму та креативних індустрій до сучасних потреб (Антіпіна, 2024: 21–22; Горбул, 2023: 214–215). Згідно з останніми дослідженнями, вітчизняні установи культури демонструють нерівномірну інноваційну активність, що

знижує їхню конкурентоспроможність на міжнародному та регіональному рівнях.

Попри наявність стратегічних документів (Стратегія розвитку культури, 2025), імплементація інновацій у культурну сферу залишається фрагментарною, що зумовлює відставання від сучасних європейських стандартів у сфері управління культурою. Відсутність стійких механізмів фінансування інновацій, недостатня цифрова готовність персоналу культурних установ, а також обмеженість інституційної автономії – усе це створює додаткові перешкоди для підвищення їхньої конкурентоспроможності.

Таким чином, проблема полягає в необхідності системного осмислення інновацій як чинника конкурентоспроможності культурних інституцій, з урахуванням актуальних соціальних, економічних та політичних викликів. З'ясування закономірностей та перешкод інноваційного розвитку у сфері культури набуває не лише наукового, але й прикладного значення, оскільки безпосередньо пов'язане з національною безпекою, стійкістю суспільства, міжкультурною комунікацією та інтеграцією України до європейського культурного простору.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика впровадження інновацій у сферу культури в Україні привертає значну увагу науковців, що зумовлено як об'єктивними викликами соціально-економічного характеру, так і потребою зміцнення національної культурної суб'єктності. Зокрема, О. Пелех та Б. Юськів акцентують на важливості зв'язку між підприємницькими підходами, державною культурною політикою та інноваційними практиками в управлінні закладами культури, підкреслюючи взаємозалежність між рівнем організаційної модернізації та конкурентоздатністю культурних інституцій (Пелех, Юськів, 2024).

Науковець Т. Морозов розмежовує еволюційний та революційний шляхи інноваційного розвитку, наголошуючи на необхідності адаптації культурної сфери до обох підходів залежно від зовнішніх умов (Морозов, 2024). Водночас Я. Жидик підкреслює важливість формування повноцінної інноваційної екосистеми, що передбачає як цифрову трансформацію, так і створення сприятливого середовища для культурного підприємництва (Жидик, 2024). У контексті регіонального розвитку М. Шпаковська та С. Виткалов розкривають потенціал нових креативних форм у посиленні соціокультурної взаємодії, зазначаючи, що саме інноваційність забезпечує сталий вплив культури на розвиток регіонів (Шпаковська, Виткалов, 2024).

Цифровізація як один з основних інструментів підвищення конкурентоспроможності широко розглядається в працях І. Антіпіної та Т. Горбула. Автори досліджують питання інтеграції цифрових технологій у збереження та популяризацію музичної й матеріальної культурної спадщини, водночас акцентуючи на ризиках відставання окремих інституцій через обмеженість технічного забезпечення та кадрового потенціалу (Антіпіна, 2024; Горбул, 2023). Кількісну оцінку впливу інноваційного потенціалу на розвиток культурної економіки пропонують К. Редько зі співавторами, наголошуючи на важливості синергії між креативними практиками та державними стимулами (Редько та ін., 2024). Учені О. Павленко та А. Розмарина підтримують ідею інноваційних управлінських підходів за умов нестабільності, що робить актуальним їхнє застосування для культурної сфери (Павленко, Розмарина, 2024).

Особливу увагу сучасна наука приділяє аналізу культурної політики в перехідних і кризових умовах. Необхідність стратегічної модернізації культурної політики через впровадження інноваційних інструментів як відповідь на глобальні виклики обґрунтовує С. Купрійчук (Купрійчук, 2022). Аналогічну думку висловлює Е. Ольжацька (E. Olzacka), яка розглядає українську культурну політику в контексті гібридної агресії та викликів національній безпеці, що актуалізує потребу в інноваціях як механізмах опору й адаптації (Olzacka, 2024).

Інший важливий напрям – міжнародні порівняльні дослідження, які фокусуються на залученні кращих практик ЄС у сфері культурного менеджменту. Так, у праці О. Маруховської-Картунової (O. Marukhovska-Kartunova) зі співавторами здійснено порівняльний аналіз стратегій управління в Україні та країнах ЄС, що дає змогу визначити недоліки в впровадженні інновацій на національному рівні (Marukhovska-Kartunova et al., 2024). Дослідження С. Виткалова (S. Vytkaľov) та колег присвячено імплементації зарубіжного досвіду у формування культурних індустрій, з акцентом на ефективність кластерного підходу та проєктного фінансування (Vytkaľov et al., 2023). Значення креативного туризму як аспекту інноваційної моделі розвитку культури проаналізовано в публікації К. Плетсан (K. Pletsan) зі співавторами, які підкреслюють необхідність комплексного підходу до бренд-менеджменту територій через культуру (Pletsan et al., 2022).

На думку І. Гурової (I. Hurova) та колективу науковців, синергія між культурною спадщиною й креативними індустріями здатна забезпечити стій-

кий розвиток культури в довгостроковій перспективі (Hurova et al., 2024). При цьому, як зазначають Т. Кузнєцова та В. Сопрун, у реаліях повоєнного відновлення зростає значущість соціокультурних ініціатив, орієнтованих на спільноти, які постраждали від конфлікту, що створює нові напрями для інноваційних практик (Кузнєцова, Сопрун, 2023). У роботі С. Кулікової проаналізовано кризові явища, що охопили соціокультурну сферу України в період 2019–2024 рр., зокрема скорочення фінансування, дезінтеграцію інфраструктури та загострення інституційної нестабільності (Кулікова, 2025). Авторка пропонує адаптивні стратегії мінімізації наслідків кризи.

Водночас критичний аналіз літератури засвідчує, що окремі аспекти тематики залишаються недостатньо вивченими. Зокрема, відсутні системні емпіричні дослідження, присвячені оцінюванню ефективності інновацій у культурних інституціях із погляду їхньої конкурентоздатності. Дослідження здебільшого зосереджені на загальних стратегічних чи технологічних аспектах, тоді як конкретні кейси впровадження інновацій на місцевому рівні залишаються поза належною увагою. Таким чином, наявна література дає змогу окреслити загальні межі дослідження, однак вказує на потребу в розширенні наукового дискурсу в напрямі комплексного оцінювання інноваційного потенціалу культури в Україні, дослідженні локальних практик та впливу інновацій на конкурентоспроможність інституцій у різних соціокультурних контекстах.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та практичний аналіз ролі інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності культурних інституцій України в умовах суспільних трансформацій з урахуванням кризових викликів, цифрової модернізації та євроінтеграційного курсу держави. Для досягнення поставленої мети сформульовано такі завдання:

- 1) дослідити концептуальні основи інноваційної діяльності у сфері культури та виокремити основні чинники, що формують конкурентоспроможність культурних інституцій у сучасних умовах;
- 2) проаналізувати сучасні практики впровадження інновацій у культурних установах України з урахуванням цифровізації, автономії та світових тенденцій;
- 3) надати практичні рекомендації щодо посилення інноваційного потенціалу культурних інституцій, спрямовані на підвищення їхньої конкурентоспроможності та інтеграцію в глобальний культурний простір.

Виклад основного матеріалу. У сучасній науковій дискусії інновації розглядаються як важливий чинник модернізації інституцій культури,

що сприяє оновленню управлінських моделей і створенню конкурентоспроможного культурного продукту. Дослідники підкреслюють зв'язок між підприємницькими підходами, державною культурною політикою та інноваційними практиками, оскільки організаційна модернізація сприяє підвищенню ефективності функціонування. Одним з основних векторів змін є цифровізація, оскільки інтенсифікація цифрових трансформацій сприяє зростанню продуктивності та формуванню конкурентних переваг національної економіки (Жидик, 2024: 62–63). У цьому контексті також виокремлюється роль креативних індустрій і культурного туризму – синергія культурної спадщини та творчих секторів забезпечує стійкий розвиток як культури, так і регіонів, зокрема через розширення можливостей міжкультурної комунікації. Водночас важливими складовими конкурентоспроможності залишаються якісний менеджмент, нові підходи до мотивації персоналу, активна участь місцевих громад, соціокультурні ініціативи, а також ефективна підтримка з боку держави й приватного сектору (Купрійчук, 2022: 46–47; Редько та ін., 2024: 10–11). Узагальнення основних чинників, що визначають конкурентоспроможність культурних інституцій, представлено в табл. 1.

Таблиця 1
Основні чинники конкурентоспроможності культурних інституцій

Чинник	Опис
Організаційна модернізація	Упровадження підприємницьких моделей управління в закладах культури, спрямованих на підвищення ефективності та адаптивності (нові HR-практики, мотивація персоналу)
Цифрові технології	Застосування ІТ для оцифрування колекцій, онлайн-проектів, віртуальних екскурсій, що розширює аудиторію й підвищує привабливість закладів
Креативні індустрії та туризм	Створення культурних кластерів, фестивалів, культурно-туристичних маршрутів і брендування територій сприяє залученню інвестицій та туристів
Партнерство й фінансування	Залучення державно-приватних ініціатив, донорської підтримки та довгострокових партнерств для стабільного фінансування культури
Соціальна взаємодія	Ініціативи з розвитку спільнот, проекти для постраждалих від конфлікту – нові креативні практики, що зміцнюють соціокультурний аспект конкурентоспроможності

Джерело: сформовано авторами на основі даних (Пелех, Юськів, 2024: 70–71; Антіпіна, 2024: 21–22; Горбул, 2023: 214–215; Купрійчук, 2022: 46–47; Редько та ін., 2024: 10–11)

Наявність сильного інноваційного потенціалу країни не гарантує автоматичного зростання конкурентоспроможності закладів: Україна має значний інтелектуальний ресурс, але він не використовується повністю через недостатність фінансування та бюрократичні перешкоди. Таким чином, успішне поєднання вищезгаданих чинників визначає стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності культурних інституцій.

Особливу роль у цьому процесі відіграє культурна дипломатія як інструмент утвердження суб'єктності України на міжнародній арені. М. Точицький зауважує, що культурна дипломатія в умовах війни – не лише мистецька діяльність, а засіб захисту та просування геополітичної суб'єктності України (Точицький, 2025). У цьому контексті інноваційні культурні формати (мобільні виставки, цифрові мистецькі платформи, віртуальні експортні галереї тощо) здатні стати ефективними каналами культурного впливу. Це безпосередньо пов'язано з конкурентоспроможністю українських культурних інституцій у глобальному вимірі, оскільки дає їм змогу бути помітними, актуальними та дієвими в політичному, гуманітарному й інформаційному дискурсі.

На відміну від сфери освіти інституційна готовність культурного сектору до євроінтеграції залишається вкрай низькою, що зумовлено структурною фрагментарністю, відсутністю фахових управлінських механізмів та дефіцитом кваліфікованих кадрів (Кабанець, 2023). Багато закладів досі функціонують за застарілими схемами радянського зразка, не маючи оновлених стратегій розвитку. Це істотно обмежує потенціал культурних інституцій у процесах міжнародної інтеграції та знижує їхню конкурентоспроможність на європейському рівні.

У лютому 2023 року Європейська Комісія в спеціальному аналітичному звіті оцінила, що Україна має лише «певний рівень підготовки» у сфері освіти та культури, поставивши 2 бали з 5 можливих за відповідність *acquis communautaire* (сукупності актів права ЄС) у цій галузі (COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT, 2023). У сфері культури Комісія визнала, що українська культурна політика загалом узгоджується з пріоритетами Нового європейського порядку денного щодо культури, зокрема через участь у програмі «Креативна Європа» на 2021–2027 роки. Водночас акцентовано на тому, що необхідно зосередити увагу на забезпеченні реалізації прав національних меншин та вдосконаленні механізмів імплементації мовної політики з урахуванням рекомендацій Венеційської комісії (Кабанець, 2023).

Вітчизняні установи культури впроваджують різноманітні інноваційні моделі, значну увагу приділяючи цифровізації. Музеї та бібліотеки розміщують колекції онлайн, створюють віртуальні тури, впроваджують електронні каталоги та дистанційні послуги, що підтверджує тезу про важливу роль цифрових трансформацій у формуванні конкурентних переваг (Жидик, 2024: 62–63). Поряд із технологічними новаціями, активно реалізуються й управлінські експерименти. Зокрема, деякі театри та музеї впроваджують креативні HR-ініціативи, як-от гнучкі системи винагород і програми залучення спонсорів.

У контексті міжнародних практик увагу привертає адаптація європейського досвіду, зокрема впровадження кластерних підходів та механізмів проєктного фінансування у процесі формування культурних просторів (Vytkalov et al., 2023: 7–8). Водночас активно розвиваються суспільно орієнтовані ініціативи, серед яких – волонтерські проєкти, мобільні бібліотеки та культурні хаби, спрямовані на залучення місцевих громад до культурного життя. У табл. 2 відображено основні напрями й приклади інноваційних практик у закладах культури України.

Таблиця 2

Сучасні інноваційні практики в закладах культури України

Категорія	Приклади інноваційних практик
Цифрові технології	Віртуалізація музейних експозицій, онлайн-фестивалі, електронні архіви
Управління й мотивація	Гнучкі системи оплати, розвиток HRM (управління людськими ресурсами)
Креативні індустрії	Створення культурних кластерів та хабів, колаборації з IT-сферою
Культурний туризм	Проведення фестивалів, екскурсійні маршрути, брендинг міст і регіонів
Соціокультурні ініціативи	Проєкти для постраждалих спільнот, мистецькі воркшопи для громад

Джерело: сформовано авторами на основі даних (Антіпіна, 2024: 21–22; Горбул, 2023: 214–215; Пелех, Юськів, 2024: 70–71; Жидик, 2024: 62–63; Vytkalov et al., 2023: 7–8)

Досвід України свідчить про успіх інтеграції творчих індустрій у міські стратегії. Водночас низький рівень автономії установ та обмежене фінансування гальмують масштабні впровадження, що підтверджує ідею про необхідність сприятливого інноваційного середовища. Таким чином, аналізуючи сучасні практики, можна виокремити тенденцію до поєднання цифрових рішень із традиційними ініціативами креативного розвитку.

Для підвищення інноваційного потенціалу культурних інституцій пропонуються комплексні заходи. По-перше, необхідно істотно збільшити державні та приватні інвестиції в наукові дослідження та IT-інфраструктуру закладів культури, адже недофінансування гальмує інновації. Зокрема, варто впроваджувати публічно-приватне партнерство й програми грантової підтримки. По-друге, потрібно стимулювати цифрову грамотність працівників культури через цільове навчання. Забезпечення цифрових майданчиків (онлайн-платформи, мобільні застосунки) дасть змогу закладам розширити аудиторію й підвищити конкурентоспроможність. По-третє, важливо підтримувати креативні та туристичні ініціативи на регіональному рівні: розбудова культурних кластерів і брендинг територій збільшать їхню привабливість. Окрім того, доцільно посилювати міжнародну співпрацю та академічний обмін, враховуючи досвід ЄС. Підвищити конкурентоспроможність допоможе й активніше залучення громади до культурних проєктів – це створює додаткову соціальну цінність і нові ідеї. У табл. 3 сформовано основні рекомендації щодо розвитку інноваційного потенціалу культурних інституцій.

Таблиця 3

Рекомендації щодо розвитку інноваційного потенціалу культурних інституцій

Заходи	Очікуваний ефект
Збільшити інвестиції в цифрові технології	Підвищення цифрової готовності та конкурентоспроможності
Розширити державно-приватні партнерства й гранти	Стабільне фінансування інноваційних проєктів
Створити та підтримувати культурні кластери	Консолідація ресурсів, зростання туристичного потоку
Розвивати креативний туризм і бренд-менеджмент	Залучення нових аудиторій та інвестицій
Покращити підготовку кадрів і HR-програму	Зростання мотивації персоналу та якості менеджменту

Джерело: створено авторами

Пріоритетними є заходи, які підсилять технологічну базу та міжсекторну співпрацю культурних установ. Наприклад, концентрація ресурсів на цифровій трансформації та професійному розвитку кадрів відповідає висновкам про необхідність інтенсифікації цифровізації. Розбудова культурних кластерів разом із розвитком креативного туризму створюватиме синергетичний ефект, поєднуючи творчість і економіку.

Запропоновані рекомендації узгоджуються з основними стратегічними документами культури, зокрема «Стратегією розвитку культури до 2030 року», у якій наголошено на важливості інноваційного підходу та міжнародної інтеграції (Стратегія розвитку культури, 2025). Їхнє послідовне впровадження сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українських культурних інституцій на національному та глобальному рівнях.

Висновки. Дослідження підтвердило високу актуальність вивчення інноваційного потенціалу як визначального чинника конкурентоспроможності культурних інституцій України в умовах воєнної та післявоєнної трансформації. Відповідно до отриманих результатів інновації у сфері культури варто розглядати не лише як засіб технічного оновлення чи цифрової модернізації, а як комплексну стратегію зміцнення інституційної стійкості, адаптації до нових соціально-економічних умов та посилення міжнародної суб'єктності держави. Інноваційний підхід дає можливість культурним установам реагувати на виклики часу, формувати нові канали взаємодії з громадськістю, залучати ресурси й створювати конкурентний культурний продукт.

Визначено, що конкурентоспроможність культурних інституцій формується під впливом низки чинників: рівня організаційної модернізації, ступеня цифровізації, наявності креативних індустрій, ефективності менеджменту персоналу, соціальної взаємодії та якості партнерських механізмів. При цьому доведено, що навіть за умови обмеженого фінансування інновації можуть реалізовуватись завдяки внутрішній трансформації установ та розвитку горизонтальних ініціатив, зокрема партнерства з місцевими громадами.

Проаналізовано сучасні практики впровадження інновацій в українських закладах культури, зокрема цифрові технології (віртуалізація експозицій, електронні архіви), управлінські рішення (гнучкі HR-моделі), розвиток культурного туризму, соціокультурні ініціативи та створення креативних кластерів. Досвід показав, що успішність таких інновацій значно залежить від кадрового забезпечення, відкритості до змін і зовнішньої підтримки держави, донорських програм або громадянського суспільства. За умови високої конкуренції на глобальному ринку інституції, які впроваджують гнучкі, цифрові й креативні підходи, мають реальні переваги для зростання своєї видимості, привабливості й впливовості.

За результатами дослідження розроблено практичні рекомендації щодо посилення інноваційного потенціалу культурних інституцій: стимулювання

цифрової трансформації, розширення державно-приватних партнерств, активізація культурного туризму, інвестиції в людський капітал та розвиток інституційної автономії. Ці заходи сприяють не лише забезпеченню конкурентоспроможності, а й створенню стійкого підґрунтя для інклюзивного культурного розвитку та євроінтеграції.

Перспективи подальших досліджень передбачають поглиблену емпіричну оцінку ефективності конкретних інноваційних практик, аналіз регіональних диспропорцій інституційної інноваційності, вивчення поведінкових моделей аудиторій у цифровому культурному середовищі, а також розробку типології інноваційних моделей управління у сфері культури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антіпіна І. Музична спадщина України в епоху цифрових технологій: тенденції та інновації. *Часопис Національної музичної академії України ім. П. І. Чайковського*. 2024. № 4(65). С. 7–24. DOI: 10.31318/2414-052X.4(65).2024.324587
2. Горбул Т. Діджиталізація культурної спадщини в Україні: аналіз особливостей в контексті розвитку цифрової культури. *Культурологічний альманах*. 2023. № 4. С. 212–218. DOI: <https://doi.org/10.31392/cult.alm.2023.4.29>
3. Жидик Я. Розвиток екосистеми інновацій в умовах цифрової трансформації. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. Економічні науки. 2024. Вип. 2(74). С. 31–39. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/74-4>
4. Інноваційні напрями управління сталим розвитком економіки в умовах турбулентності: монографія / За заг. ред. О. Павленко, А. Розмарина. Одеса, 2024. 208 с. URL: <http://eprints.library.odeku.edu.ua/id/eprint/13250/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F%20%20%2029.10%202024.pdf> (дата звернення: 15.05.2025).
5. Кабанець Ю. Освіта і культура: наскільки Україна готова до вступу в ЄС. 2023. Cedoss: вебсайт. URL: <https://cedos.org.ua/researches/osvita-i-kultura-naskilky-ukrayina-gotova-do-vstupu-v-yes/> (дата звернення: 15.05.2025).
6. Кузнєцова Т., Сопрун В. До проблеми відновлення культурних цінностей України: соціокультурні ініціативи. *Інтегровані комунікації*. 2023. Вип. 2(16). С. 89–96. DOI: <https://doi.org/10.28925/2524-2644.2023.1611>
7. Купрійчук В. Культурна політика як стратегічний ресурс модернізації держави. *Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку*. 2022. Вип. 43. С. 43–49. DOI: <https://doi.org/10.35619/ucpmk.vi43.578>
8. Кулікова С. Кризові явища 2019–2024 рр. у соціокультурній сфері України та стратегії їх мінімізації. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. 2025. Вип. 218. С. 143–148. DOI: <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2025-1-218-143-148>
9. Морозов Т. Аналіз ознак еволюційного і революційного шляхів розвитку інноваційної економіки держави. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. Економічні науки. 2024. Вип. 1(73). С. 22–30. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/73-4>
10. Пелех О., Юськів Б. Взаємозв'язок культури та підприємництва: інновації, управління людськими ресурсами та державна політика в закладах культури. *Via Economica*. 2024. Вип. 6. С. 65–74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-6-10>
11. Редько К., Гарник О., Лук'янихін В. Оцінка впливу інноваційного потенціалу на економічний розвиток: український контекст. *Академічні візії*. 2024. Вип. 32. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12069688>
12. Стратегія розвитку культури в Україні на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 березня 2025 р. № 293-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/293-2025-%D1%80#n389> (дата звернення: 15.05.2025).
13. Тоцицький М. Культурна дипломатія в часи війни – це спосіб довести суб'єктність України. LB.ua: вебсайт. 2025. URL: https://lb.ua/blog/mykola_tochytskyi/676409_kulturna_diplomatiya_chasi_viyini-tse.html (дата звернення: 15.05.2025).
14. Шпаковська М., Виткалов С. Соціокультурний потенціал регіону крізь призму нових креативних форм. *Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку*. 2024. Вип. 48. С. 542–549. DOI: <https://doi.org/10.35619/ucpmk.v48i.826>
15. COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT. *Ukraine Report 2023*. European Union: website. 2023. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2023_en
16. Hurova I., Dodonov R., Matvieiev V., Binkivska K., Kondratyuk-Antonova T., Stokov I. Cultural Heritage and Creative Industries in Ensuring Sustainable Development: Ukrainian Experience. *European Journal of Sustainable Development*. 2024. Vol. 13. № 3. P. 425–438. DOI: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2024.v13n3p425>
17. Marukhovska-Kartunova O., Rabenchuk O., Ladonko L., Bzunko H., Petrunia-Pyliavska N. Cultural management: analysis of strategies, policies, and practices in Ukraine and the EU countries. *Multidisciplinary Science Journal*. 2024. Vol. 6. Article ID 2024ss0226. DOI: <https://doi.org/10.31893/multiscience.2024ss0226>
18. Olzacka E. The development of Ukrainian cultural policy in the context of Russian hybrid aggression against Ukraine. *International Journal of Cultural Policy*. 2024. Vol. 30. № 2. P. 141–157. DOI: <https://doi.org/10.1080/10286632.2023.2187053>
19. Pletsan K., Antonenko V., Havryliuk A., Motsa A., Izhak T. Creative Principles of Cultural Tourism Development in Ukraine. *WSEAS Transactions on Environment and Development*. 2022. Vol. 18. P. 1058–1093. DOI: <https://doi.org/10.37394/232015.2022.18.103>
20. Vytkafov S., Petrova I., Skoryk A., Goncharova O., Vytkafov V., Antipina I. Establishment of cultural industries in Ukraine: implementation of foreign practices. *International Journal of Professional Business Review*. 2023. Vol. 8. № 5. P. 1–13. URL: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8956981> (date of access: 15.05.2025).

REFERENCES

1. Antypina I. (2024) Muzychna spadshchyna Ukrainy v epokhu tsyfrovoykh tekhnolohii: tendentsii ta innovatsii [Musical heritage of Ukraine in the era of digital technologies: trends and innovations]. *Chasopys Natsionalnoi muzychnoi akademii Ukrainy im. P. I. Chaikovskoho*, 4(65). 7–24. DOI: 10.31318/2414-052X.4(65).2024.324587 [in Ukrainian].
2. Horbul T. (2023) Didzhytalizatsiia kulturnoi spadshchyny v Ukraini: analiz osoblyvosti v konteksti rozvytku tsyfrovoy kultury [Digitalization of cultural heritage in Ukraine: analysis of features in the context of digital culture development]. *Kulturologichnyi almanakh*, 4. 212–218. <https://doi.org/10.31392/cult.alm.2023.4.29> [in Ukrainian].
3. Zhydyk Ya. (2024) Rozvytok ekosystemy innovatsii v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Development of innovation ecosystem under conditions of digital transformation]. *Naukovi pratsi Mizhr. akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky*, 2(74). 31–39. <https://doi.org/10.32689/2523-4536/74-4> [in Ukrainian].
4. Pavlenko O., Rozmaryna A. (Eds). (2024) Innovatsiini napriamy upravlinnia stalym rozvytkom ekonomiky v umovakh turbulentnosti: monohrafiia [Innovative directions of sustainable economic development management under turbulence: monograph]. Odesa. Retrieved from <http://eprints.library.odku.edu.ua/id/eprint/13250/1/> [in Ukrainian].
5. Kabanets Yu. (2023) Osvita i kultura: naskilky Ukraina hotova do vstupu v YeS [Education and culture: how ready is Ukraine for EU accession]. Cedoss: vebsait. Retrieved from <https://cedos.org.ua/researches/osvita-i-kultura-naskilky-ukrayina-gotova-do-vstupu-v-yes/> [in Ukrainian].
6. Kuznietsova T., & Soprun V. (2023) Do problemy vidnovlennia kulturnykh tsinnosti Ukrainy: sotsiokulturni initsiatyvy [On the problem of restoring cultural values of Ukraine: socio-cultural initiatives]. *Intehrovani komunikatsii*, 2(16). 89–96. <https://doi.org/10.28925/2524-2644.2023.1611> [in Ukrainian].
7. Kupriiuchuk V. (2022) Kulturna polityka yak stratehichnyi resurs modernizatsii derzhavy [Cultural policy as a strategic resource for state modernization]. *Ukrainska kultura: mynule, suchasne, shliakhy rozvytku*, 43. 43–49. <https://doi.org/10.35619/ucpmk.vi43.578> [in Ukrainian].
8. Kulikova S. (2025) Kryzovi yavyshecha 2019–2024 rr. u sotsiokulturnii sferi Ukrainy ta stratehii yikh minimalizatsii [Crisis phenomena of 2019–2024 in the socio-cultural sphere of Ukraine and strategies for their minimization]. *Naukovi zapysky. Seriia: Pedagogichni nauky*, 218. 143–148. <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2025-1-218-143-148> [in Ukrainian].
9. Morozov T. (2024) Analiz oznak evoliutsiinoho i revoliutsiinoho shliakhiv rozvytku innovatsiinoi ekonomiky derzhavy [Analysis of evolutionary and revolutionary paths of development of the state's innovative economy]. *Naukovi pratsi Mizhr. akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky*, 1(73). 22–30. <https://doi.org/10.32689/2523-4536/73-4> [in Ukrainian].
10. Pelekh O., & Yuskiv B. (2024) Vzaiemozviazok kultury ta pidpriemnytstva: innovatsii, upravlinnia liudskymy resursamy ta derzhavna polityka v zakladakh kultury [The relationship between culture and entrepreneurship: innovations, human resource management and state policy in cultural institutions]. *Via Economica*, 6. 65–74. <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-6-10> [in Ukrainian].
11. Redko K., Harnyk O., & Lukianykhin V. (2024) Otsinka vplyvu innovatsiinoho potentsialu na ekonomichni rozvytok: ukraïnskyi kontekst [Assessment of the impact of innovation potential on economic development: the Ukrainian context]. *Akademichni vizii*, 32. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12069688> [in Ukrainian].
12. Strategy for the Development of Culture in Ukraine for the Period Until 2030: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated March 28, 2025 № 293-p. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/293-2025-%D1%80#n389> [in Ukrainian].
13. Tochysky M. (2025) Kulturna diplomatiia v chasy viiny – tse sposib dovesty subiektnist Ukrainy [Cultural diplomacy during wartime is a way to prove Ukraine's subjectivity]. LB.ua: vebsait. Retrieved from https://lb.ua/blog/mykola_tochyskyi/676409_kulturna_diplomatiya_chasi_viyi-tse.html [in Ukrainian].
14. Shpakovska M., & Vytalov S. (2024) Sotsiokulturnyi potentsial rehionu kriz pryizmu novykh kreatyvnykh form [Socio-cultural potential of the region through the prism of new creative forms]. *Ukrainska kultura: mynule, suchasne, shliakhy rozvytku*, 48. 542–549. <https://doi.org/10.35619/ucpmk.v48i.826> [in Ukrainian].
15. COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT. Ukraine Report 2023. (2023) European Union: website. Retrieved from https://enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2023_en
16. Hurova I., Dodonov R., Matvieiev V., Binkivska K., Kondratyuk-Antonova T., Stokov I. (2024) Cultural Heritage and Creative Industries in Ensuring Sustainable Development: Ukrainian Experience. *European Journal of Sustainable Development*, 13(3). 425–438. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2024.v13n3p425>
17. Marukhovska-Kartunova O., Rabenchuk O., Ladonko L., Bzunko H., & Petrunia-Pyliavska N. (2024) Cultural management: analysis of strategies, policies, and practices in Ukraine and the EU countries. *Multidisciplinary Science Journal*, 6. 2024ss0226. <https://doi.org/10.31893/multiscience.2024ss0226>
18. Olzacka E. (2024) The development of Ukrainian cultural policy in the context of Russian hybrid aggression against Ukraine. *International Journal of Cultural Policy*, 30(2). 141–157. <https://doi.org/10.1080/10286632.2023.2187053>
19. Pletsan K., Antonenko V., Havryliuk A., Motsa A., & Izhak T. (2022) Creative Principles of Cultural Tourism Development in Ukraine. *WSEAS Transactions on Environment and Development*, 18. 1058–1093. <https://doi.org/10.37394/232015.2022.18.103>
20. Vytalov S., Petrova I., Skoryk A., Goncharova O., Vytalov V., & Antypina I. (2023) Establishment of cultural industries in Ukraine: implementation of foreign practices. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5). 1–13. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8956981>