

УДК 351:008:355.01

DOI <https://doi.org/10.24919/2308-4863/99-1-44>

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

Ірина ЗІНКІВ,
orcid.org/0000-0002-0406-3370
доктор мистецтвознавства, професор,
професор кафедри теорії музики
Львівської національної музичної академії імені Миколи Лисенка
(Львів, Україна), i.zinkiv@gmail.com

Станіслав КОТОРОБАЙ,
orcid.org/0000-0001-8205-4448
Заслужений економіст України, PhD,
Доцент
Київського національного університету театру, кіно і телебачення
імені І.К. Карпенка-Карого
(Київ, Україна) vak2019@ukr.net

ІНСТИТУЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРНИМИ ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОСТКОНФЛІКТНОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Об'єктом дослідження є процеси інституційного управління сферою культури в умовах воєнного стану та постконфліктного відновлення. Актуальність теми зумовлена потребою забезпечити ефективне функціонування інституцій у сфері культури під час збройної агресії, трансформації соціокультурного середовища та зростання ролі культури як інструменту суспільної консолідації й національної ідентичності. Нині культура є не лише сферою духовного життя, а й важливим чинником стійкості держави, що зумовлює потребу в належному інституційному забезпеченні та ухваленні адаптивних управлінських рішень. Метою статті є здійснення аналізу теоретичних і практичних засад інституційного управління у сфері культури під час війни та визначення основних напрямів його трансформації в контексті постконфліктного відновлення. Для досягнення поставленої мети застосовано методи системного аналізу, узагальнення, порівняння та структурно-функціонального підходу, що дало змогу комплексно проаналізувати особливості функціонування сфери культури в умовах кризи. У дослідженні обґрунтовано специфіку діяльності державних і недержавних інституцій у сфері культури, їхню взаємодію, а також роль у забезпеченні безперервності процесів у сфері культури. Проаналізовано вплив воєнного стану на трансформацію механізмів управління політикою у сфері культури, зокрема зміну пріоритетів фінансування, цифровізацію послуг у сфері культури, посилення ролі громадських ініціатив та міжнародної підтримки. Особливу увагу приділено збереженню культурної спадщини, розвитку креативних індустрій та формуванню нових форматів комунікації в умовах обмежень і ризиків. Проаналізовано основні проблеми та виклики інституційного управління сферою культури, серед яких – недостатність ресурсного забезпечення, руйнування інфраструктури, міграційні процеси та потреба в оновленні нормативно-правової бази. Визначено перспективні напрями розвитку інституційного управління під час постконфліктного відновлення, зокрема інтеграцію європейських підходів, посилення децентралізації, розвиток партнерств та впровадження інноваційних управлінських моделей.

Ключові слова: державна політика, соціокультурна сфера, публічне адміністрування, креативний сектор, відбудова, децентралізація, міжнародна підтримка.

Oleksandra KACHMAR,

orcid.org/0000-0002-2002-4603

Doctor of Philosophy Science, 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

Iryna ZINKIV,

orcid.org/0000-0002-0406-3370

Doctor Hab. of Art Studies, Professor;

Professor at the Department of Music Theory

Lviv National Music Academy named after Mykola Lysenko

(Lviv, Ukraine) i.zinkiv@gmail.com

Stanislav KOTOROBAI,

orcid.org/0000-0001-8205-4448

Honored Economist of Ukraine, PhD,

Associate Professor;

I.K. Karpenko-Karyi Kyiv National University of Theatre, Cinema and Television

(Kyiv, Ukraine) vak2019@ukr.net

INSTITUTIONAL GOVERNANCE OF CULTURAL PROCESSES UNDER MARTIAL LAW AND POST-CONFLICT RECOVERY

The object of this study is the processes of institutional governance in the cultural sphere under martial law and in the context of post-conflict recovery. The relevance of the topic is determined by the need to ensure the effective functioning of cultural institutions amid armed aggression, the transformation of the socio-cultural environment, and the increasing role of culture as an instrument of social consolidation and national identity. In contemporary conditions, culture functions not only as a sphere of spiritual life but also as an important factor of state resilience, which necessitates appropriate institutional support and adaptive management decisions. The aim of the article is to analyze the theoretical and practical foundations of institutional governance of cultural processes under martial law and to identify key directions for its transformation in the context of post-conflict recovery. To achieve this aim, methods of system analysis, generalization, comparison, and the structural-functional approach were applied, enabling a comprehensive examination of the functioning of the cultural sphere under crisis conditions. The study explores the specifics of the activities of state and non-state institutions in the cultural sphere, their interaction, and their role in ensuring the continuity of cultural processes. The impact of martial law on the transformation of cultural policy management mechanisms is analyzed, particularly changes in funding priorities, the digitalization of cultural services, the strengthening of civic initiatives, and international support. Particular attention is paid to cultural heritage preservation, the development of the creative sector, and the emergence of new formats of cultural communication under conditions of restrictions and risks. The study also examines the challenges of institutional governance in the cultural sphere, including insufficient resource provision, the destruction of cultural infrastructure, migration processes, and the need to update the regulatory framework. The paper identifies promising directions for the development of institutional governance in the context of post-conflict recovery, including the integration of European approaches, strengthening decentralization, the development of partnerships, and the implementation of innovative management models.

Key words: *public policy, socio-cultural sphere, public administration, creative sector, reconstruction, decentralization, international support.*

Постановка проблеми. Функціонування сфери культури під час воєнного стану супроводжується глибинними інституційними змінами, що охоплюють як механізми управління, так і інтенсифікацію взаємодії між державними, громадськими й міжнародними акторами. Руйнування інфраструктури, міграційні процеси, обмеженість фінансових ресурсів і зміна державних пріоритетів ускладнюють координацію процесів у сфері культури та знижують їхню стабільність, що зумовлює потребу

в переосмисленні підходів до організації та підтримки інституцій сфери культури.

Водночас адаптація інституцій є нерівномірною: частина з них швидко впроваджує цифрові й партнерські формати діяльності, тоді як інші залишаються в межах традиційних моделей, що посилює регіональні дисбаланси й нерівність доступу до послуг у сфері культури.

Важливою проблемою залишається координація дій між рівнями публічного управління та

ефективне використання міжнародної підтримки, що потребує чітких інституційних механізмів та узгодженості управлінських рішень. У контексті повоєнного відновлення України це зумовлює необхідність формування нової моделі розвитку сфери культури, орієнтованої на децентралізацію, посилення ролі громад і впровадження європейських підходів.

Аналіз досліджень. Питання інституційного управління сферою культури під час війни та післявоєнного відновлення України розглядають у сучасній науковій літературі крізь призму трансформації державної політики, стійкості інституцій у сфері культури і зміни механізмів управління. Окремі дослідження акцентують на формуванні стійкості в контексті інформаційних і соціальних загроз, що дає змогу трактувати культуру як елемент суспільної стабільності й адаптації до кризових ситуацій (Лурупа, 2026).

Низку наукових робіт присвячено переосмисленню ролі культури під час війни. Дослідники аналізують вплив збройного конфлікту на спадщину у сфері культури, інституційні практики її збереження та механізми спротиву; розглядають питання фізичного збереження об'єктів спадщини у сфері культури й формування нових моделей її комунікації та самоідентифікації суспільства (Мусієнко, 2023; Левченко, 2023).

Окрему групу становлять дослідження, присвячені державній політиці у сфері культури та її трансформації в постконфліктний період. У них акцентовано увагу на необхідності оновлення інституційної архітектури управління у сфері культури, посиленні координації між державними й недержавними структурами, а також розвитку стратегічного підходу до формування програм у сфері культури (Герчанівська, 2023; Ананов, 2025).

Значну увагу в науковому дискурсі приділено питанням цифровізації сфери культури та розширенню доступу до її спадщини за допомогою сучасних технологій. Такі підходи розглядаються як ефективний інструмент оптимізації управління процесами у сфері культури та засіб забезпечення їхньої сталості в умовах обмежень, зумовлених воєнним станом (Орищук, 2023).

У дослідженнях міжнародного виміру політики у сфері культури акцентовано на стратегічному значенні співпраці між країнами та міжнародними організаціями у сфері захисту та реставрації цінностей. Міжнародна підтримка трактується як важливий чинник стабілізації сектору та його адаптації до викликів воєнного часу (Маслікова, 2023).

Питання інституційного управління сферою культури на рівні територіальних громад та окре-

мих галузевих сегментів (музична індустрія, соціокультурна діяльність і туризм) досліджуються крізь призму управлінських інновацій та децентралізаційних процесів. У цих дослідженнях акцентовано на необхідності підвищення ефективності локальних інституцій у сфері культури і впровадження гнучких моделей управління (Казаков, 2025; Тренбач, Виткалов, 2025; Худик, 2025; Зубехіна, 2025; Любарець, 2023).

Міжнародні наукові підходи доповнюють розробки українських авторів, розглядаючи культуру як елемент системи державного управління та чинник впливу на ефективність політичних і соціальних інституцій. Зокрема, проаналізовано зв'язок між особливостями культури суспільства та якістю управлінських рішень, що дає змогу значно розширити інтерпретацію ролі культури у забезпеченні державної життєстійкості (Hoły, Evan, 2022).

Окрему аналітичну площину формують дослідження впливу кризових ситуацій глобального характеру на сферу культури. У них проаналізовано зміни в структурі праці цієї сфери, зростання вразливості креативного сектору та необхідність переосмислення моделей його підтримки, що є релевантним і для умов воєнного та постконфліктного відновлення України (Banks, O'Connor, 2021).

Загалом наукові джерела демонструють багатомірність підходів до вивчення інституційного управління процесами сфери культури. Водночас залишається потреба у комплексному узагальненні впливу воєнного стану на трансформацію інституцій сфери культури та визначенні системних механізмів їхнього відновлення України в постконфліктний період.

Мета статті полягає в аналізі механізмів інституційного управління процесами у сфері культури під час воєнного стану та визначенні напрямів їхньої трансформації в контексті постконфліктного відновлення України. Дослідження зосереджене на ідентифікації чинників, що визначають ефективність функціонування сфери культури в умовах кризи, а також на комплексному аналізі ролі державних, громадських і міжнародних інституцій у забезпеченні її життєстійкості та безперервності.

Відповідно до мети сформульовано такі завдання:

- 1) дослідити особливості трансформації інституційного управління сферою культури в умовах системних криз (зокрема воєнного стану та постковідного відновлення України);
- 2) проаналізувати вплив багаторівневої взаємодії суб'єктів публічного адміністрування, інсти-

туцій у сфері культури і міжнародних партнерів на ефективність реалізації політики у цій сфері;

3) обґрунтувати стратегічні напрями вдосконалення інституційної моделі управління процесами у сфері культури в контексті процесів цифровізації, децентралізації та потреб постконфліктного відновлення України.

Виклад основного матеріалу. Управління сферою культури нині вибудовується як багаторівнева система, у якій взаємодіють державні органи, місцеві інституції, громадські ініціативи та міжнародні партнери. Для публічного адміністрування така взаємодія необхідна для узгодження стратегічних цілей із реальними механізмами їхнього досягнення. Це дає змогу підтримувати стабільність сфери культури й забезпечувати її здатність реагувати на зміни.

Культуру дедалі частіше трактують як елемент, що впливає на загальну стійкість держави. Вона відіграє важливу роль у забезпеченні цілісності суспільства, особливо в умовах криз і нестабільності. У такому підході процеси у сфері культури вже не зводяться лише до сфери гуманітарної політики, а сприймаються як елемент ширшої системи суспільної безпеки. Відповідно, інституційне управління тут виконує не тільки організаційну функцію, а й стабілізаційну (Нолу, Еван, 2022).

У межах концепції життєстійкості культура розуміємо як адаптивний механізм, що забезпечує спроможність суспільства протистояти інформаційним, соціальним та політичним викликам. Інституції у сфері культури відповідають як за

збереження та передачу цінностей, так і за формування стійких моделей поведінки в умовах невизначеності. Це поступово змінює уявлення про їхню роль і підсилює значення здатності системи до довготривалої адаптації (Лурупа, 2026). З огляду на це, під час криз інституції у сфері культури поступово змінюють формат роботи. Вони відходять від жорстко ієрархічної моделі та переходять до гнучких форм взаємодії, де важливу роль відіграють цифрові інструменти та партнерські зв'язки. Унаслідок цього система стає більш мережевою та адаптивною.

Узагальнення теоретичних положень та емпіричних спостережень щодо функціонування сфери культури під час кризи дає змогу здійснити візуалізацію інституційної моделі управління. Йдеться про необхідність системного відображення взаємозв'язків між рівнями публічного адміністрування, інституціями у сфері культури та зовнішніми факторами, які впливають на формування й реалізацію політики у цій сфері. Така модель дає змогу структурувати багаторівневу взаємодію та чітко окреслити канали управлінського впливу під час воєнного стану та постковідного відновлення України (рис. 1).

На рис. 1 представлено багаторівневу структуру інституційного управління процесами у сфері культури, що ґрунтується на постійній взаємодії її елементів. Розподіл повноважень між державним, регіональним і локальним рівнями не є статичним; він має адаптивний характер і трансформується відповідно до ситуації. Визначальну



Рис. 1. Інституційна модель управління процесами у сфері культури під час воєнного стану та постковідного відновлення України

Джерело: розроблено авторами

роль відіграють зовнішні чинники, позаяк саме вони формують параметри функціонування всієї системи. Ефективність політики у сфері культури визначається не окремими інституціями, а узгодженістю їхніх дій.

Від початку воєнного стану функціонування сфери культури істотно змінилося. Частина інфраструктури було втрачено або пошкоджено, скоротилися ресурси, а звичні механізми взаємодії з аудиторією перестали працювати так, як у попередній період. Внаслідок цього управлінські рішення часто ухвалюються ситуативно й спрямовані передусім на підтримання базової діяльності.

Важливий вплив мають і міграційні процеси. Переміщення населення змінює попит на послуги у сфері культури, проте досить нерівномірно за регіонами. Внаслідок цього одні території отримують додаткове навантаження, в той час як інші, навпаки, втрачають аудиторію. Це змушує по-іншому підходити до планування політики у сфері культури та враховувати мобільність населення.

Адаптація інституцій відбувається нерівномірно. Частина з них досить швидко переходить до нових форматів роботи, активно застосовуючи цифрові інструменти, водночас інші залишаються орієнтованими на традиційні підходи. Це ускладнює координацію на різних рівнях управління і створює додаткові проблеми для всієї системи.

Загалом спостерігаємо поступову перебудову сфери культури. Йдеться не лише про збереження наявних інституцій, а й про формування нових способів їхньої взаємодії. У цих умовах особливого значення набуває поєднання короткострокових рішень із довгостроковим баченням розвитку сфери культури та її інституційним управлінням.

Під час війни державна політика у сфері культури істотно змінила свої пріоритети. На перший план вийшли питання збереження культурної спадщини, підтримки національної ідентичності та забезпечення безперервності життя у сфері культури. Культура виконує не лише традиційні функції, вона стала одним із чинників національної стійкості. Це посилює потребу в координації між різними рівнями управління та залученні додаткових ресурсів (Герчанівська, 2023; Ананов, 2025). Паралельно зростає роль стратегічного планування, особливо щодо довгострокового відновлення інфраструктури у сфері культури України.

Окремо варто наголосити на зміні підходів до публічного адміністрування. До війни переважали більш централізовані моделі, а зараз дедалі частіше застосовуються гнучкі формати взаємодії між державними органами, місцевим самовряду-

ванням та інституціями у сфері культури. Це дає змогу швидше реагувати на виклики, хоч і ускладнює координацію та потребує більшої узгодженості рішень (Любарець, 2023). Внаслідок цього поступово формується змішана модель управління, у якій поєднуються риси централізації й децентралізації.

Щоб комплексно осмислити ці зміни, їх доцільно представити у структурованій формі (табл. 1). Такий підхід створює можливість проаналізувати не лише окремі зміни, а і їхню системну взаємозалежність у межах єдиної моделі інституційного управління.

Здійснений аналіз засвідчує, що політика у сфері культури в Україні поступово переходить у режим постійної адаптації до кризових викликів. Традиційні стабільні моделі управління поступаються місцем адаптивному менеджменту, що ґрунтується на гнучких та ситуативних рішеннях. За таких обставин ефективність залежить від здатності інституцій оперативного змінювати внутрішні процеси й вибудовувати взаємодію з партнерами.

Досвід подолання пандемічної та воєнної криз має накопичувальний ефект. Це дає змогу управлінським рішенням дедалі частіше спиратися на вже апробовані антикризові алгоритми. Внаслідок цього змінюється й підхід до державного регулювання: воно стає відкритішим до співпраці з різними секторами та зовнішніми джерелами підтримки. Це створює передумови для переосмислення ролі інституцій культури: вони поступово набувають статусу повноправних учасників політичного процесу.

Збереження культурної спадщини під час війни є складним процесом, що поєднує заходи з фізичного захисту об'єктів до фіксації втрат і конструювання нових практик пам'яті. Руйнування інфраструктури та ризик втрати цінностей у сфері культури актуалізують переосмислення ролі держави й профільних інституцій у цій царині. Культурна спадщина виходить за межі суто об'єкта охорони, вона постає фундаментальним символічним ресурсом, що підтримує колективну пам'ять і національну ідентичність (Мусієнко, 2023).

Водночас посилюється й спротив у сфері культури, спрямований на збереження традицій, підтримку локальних ініціатив та відтворення простору в сфері культури навіть у складних умовах (Левченко, 2023). У межах державної політики це стимулює розвиток цифрових методів захисту спадщини: фіксацію, архівацію та популяризацію об'єктів культури у цифровому форматі. Це гарантує збереження інформації навіть у разі пошкодження або фізичного знищення окремих

пам'яток (Оришук, 2023). Унаслідок цього цифровий вимір трансформується в самостійний та рівноцінний складник системи збереження надбань культури.

Цифровізація загалом істотно змінює сферу культури. Вона впливає на способи організації діяльності, розширює доступ до послуг і змінює взаємодію з аудиторією (Сенчило-Татліліоглу та ін., 2022). Значна кількість установ переходять до гібридних форматів роботи, коли онлайн-інструменти доповнюють або частково замінюють офлайн-діяльність. Це дає змогу зберігати безперервність процесів у сфері культури навіть під час складної безпекової ситуації. Крім того, цифрові інструменти спрощують взаємодію між різними рівнями управління. Обмін інформацією стає швидшим, координація – ефективнішою, а можливості для партнерства – ширшими. Унаслідок цього формується гнучкіша система управління, що здатна реагувати на зміни без втрати цілісності.

За кризових умов праця у сфері культури швидко втрачає стабільні форми організації. Це посилює потребу в зовнішній підтримці (Banks & O'Connor, 2021). В українських реаліях така залежність виявляється через активне використання грантових програм та ресурсів, які фактично забезпечують безперервність процесів у сфері культури. Міжнародне співробітництво та проектне фінансування під час війни забезпечує підтримку й виконує стабілізаційну функцію для всієї сфери культури. Йдеться про поєднання ресурсів,

експертної допомоги та інструментів дипломатії у цій галузі. За таких умов міжнародні організації фактично стають повноцінними учасниками процесів відновлення та підтримки інфраструктури у сфері культури України (Маслікова, 2023).

Отже, в умовах війни помітно зростає роль дипломатії у сфері культури, яка трансформується із засобу презентації культури за кордоном у дієвий інструмент комунікації та формування міжнародної підтримки. З огляду на це відкриваються додаткові можливості для фінансування та партнерства. Це зумовлює зниження навантаження на державний бюджет і розширення ініціатив у сфері культури.

На локальному рівні система управління сферою культури реагує на зміни найчутливіше. В умовах децентралізації територіальні громади дедалі частіше беруть на себе функції організації життя у сфері культури. Водночас ефективність залежить насамперед від того, наскільки місцеві інституції здатні працювати з обмеженими ресурсами та водночас підтримувати сталі практики у сфері культури (Худик, 2025).

Різні сегменти сфери культури розвиваються нерівномірно. Наприклад, у музичній індустрії переважають більш гнучкі підходи, орієнтовані на проектну діяльність і партнерства між державою та приватним сектором. У сфері культурного туризму, навпаки, більше акцентується на відновленні інфраструктури та довгостроковому плануванні (Казаков, 2025; Зубехіна, 2025).

Таблиця 1

Вплив війни та постковідного відновлення на інституційне управління процесами у сфері культури України

Напрямок змін	Постковідний період	Воєнний стан	Наслідки для інституційного управління
Формати діяльності у сфері культури	Масовий перехід у цифрові й гібридні формати	Аварійна цифровізація та релокація процесів у сфері культури	Закріплення змішаних моделей взаємодії з аудиторією
Інституційна спроможність	Часткова адаптація інституцій до онлайн-середовища	Руйнування частини інституцій та інфраструктури	Потреба в гнучких управлінських структурах
Фінансування	Скорочення бюджетів, переорієнтація витрат	Перерозподіл коштів на безпекові й відновлювальні потреби	Формування змішаних моделей фінансування (державні + донорські)
Роль держави	Підтримка стабілізації сектору культури	Посилення координаційної та захисної функції	Зростання ролі публічного адміністрування
Міжнародна взаємодія	Розширення цифрових обмінів у сфері культури	Активізація міжнародної допомоги та грантових програм	Інтеграція міжнародних механізмів у національну систему
Доступ до послуг у сфері культури	Часткова цифрова доступність	Фізичні обмеження доступу через бойові дії та міграцію	Поглиблення регіональних дисбалансів
Стратегічне планування	Коротко- та середньострокові адаптаційні стратегії	Орієнтація на кризове управління та відновлення	Перехід до довгострокових моделей постконфліктного розвитку

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 2

Основні напрями розвитку інституційного управління сферою культури в постконфліктний період

Напрямок розвитку	Зміст трансформації	Інституційні наслідки	Очікуваний ефект
Європейська інтеграція	Запровадження стандартів прозорості, конкурсного фінансування, грантових моделей	Перебудова системи розподілу ресурсів у сфері культури	Підвищення ефективності використання бюджетних і донорських коштів
Децентралізація	Передача частини повноважень на рівень громад	Посилення ролі місцевих інституцій у сфері культури	Адаптація політики у сфері культури до регіональних потреб
Міжсекторальні партнерства	Співпраця держави, бізнесу та громадського сектору	Формування змішаних моделей фінансування	Зменшення залежності від державного бюджету
Розвиток креативних індустрій	Підтримка проєктної та інноваційної діяльності у сфері культури	Поява нових організаційних форматів	Економізація сфери культури та зростання самозайнятості
Інституційна модернізація	Оновлення управлінських моделей та нормативної бази	Перехід до гнучких управлінських структур	Підвищення стійкості системи у сфері культури

Джерело: розроблено авторами

На рівні громад управлінські зміни часто пов'язані з поєднанням різних джерел ресурсів. Важливим чинником є налагоджена координація між різними рівнями управління. За таких умов місцеві інституції вже не обмежуються виконанням державної політики, а дедалі частіше самі ініціюють проєкти у сфері культури (Тренбач, Виткалов, 2025).

Посткризове відновлення сфери культури України не обмежується поверненням до попередньої моделі. Навпаки, воно передбачає її переосмислення та модернізацію з урахуванням воєнного досвіду. Система управління поступово набуває багаторівневого характеру, де поєднуються державні механізми, ініціативи громад і міжнародна підтримка. Важливою залишається здатність швидко реагувати на нерівномірність відновлення регіонів України.

Європейська інтеграція формує орієнтири для цих змін. Йдеться передусім про прозорі механізми фінансування, конкурсний розподіл ресурсів і посилення ролі незалежних інституцій. Водночас триває процес децентралізації, який змінює баланс повноважень між центральною владою та громадами (Ананов, 2025; Тренбач, Виткалов, 2025).

Важливим напрямом є розвиток міжсекторальної взаємодії. Співпраця держави, бізнесу та громадського сектору дає змогу диверсифікувати джерела фінансування і зменшити залежність від одного ресурсу (табл. 2). Це особливо актуально для підтримки креативних індустрій та відновлення інфраструктури у сфері культури України (Казаков, 2025; Худик, 2025).

Зазначені напрями формують цілісну систему змін, де кожен елемент підсилює дієвість інших рівнів управління. Європейські підходи окреслю-

ють нормативні межі, децентралізація визначає розподіл повноважень, а партнерські моделі забезпечують ресурсну стійкість. У сукупності ці процеси зміщують акцент з централізованого управління на багаторівневу інституційну взаємодію, що підвищує адаптивність сфери культури під час постконфліктного відновлення України.

Висновки. Узагальнено, що інституційне управління процесами у сфері культури в Україні під час війни та постковідного відновлення зазнає глибоких трансформацій. Сфера культури поступово виходить за межі традиційного трактування як окремого гуманітарного сектору й дедалі більше інтегрується в систему забезпечення суспільної стійкості. Це зумовлює зміну ролі інституцій у сфері культури, які водночас із виконанням основних функцій є важливими елементами підтримки соціальної згуртованості та національної ідентичності.

Встановлено, що сучасна модель управління сферою культури є багаторівневою та має мережевий характер, де взаємодія між державними органами, місцевими громадами, громадськими ініціативами та міжнародними партнерами стає основною умовою ефективності. У цих умовах значно зростає роль координації, гнучкості управлінських рішень та здатності інституцій швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Особливе значення має вплив воєнного стану, який не лише ускладнив функціонування сфери культури, а й прискорив її трансформацію. Руйнування інфраструктури, міграційні процеси та обмеженість ресурсів змусили інституції сфери культури переходити до нових форматів діяльності, зокрема активніше застосовувати цифрові інструменти та гібридні моделі роботи. Це

сприяло формуванню більш адаптивної системи управління.

Важливим результатом є також усвідомлення ролі міжнародного співробітництва та міжсекторальної взаємодії як визначальних чинників підтримки сфери культури. Залучення зовнішніх ресурсів, розвиток партнерств та інтеграція європейських підходів формують основу для модернізації управлінських механізмів і підвищення їхньої ефективності в довгостроковій перспективі.

Отже, сучасний етап розвитку політики у сфері культури в Україні позначений переходом до більш гнучкої, відкритої та багаторівневої сис-

теми управління, орієнтованої не лише на відновлення, а й на подальший розвиток сфери культури в умовах тривалих кризових викликів. Це створює передумови для формування нової моделі інституційної взаємодії, у якій культура є не лише об'єктом управління, а й активним чинником суспільної стійкості.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням ефективних інституційних моделей управління сферою культури під час постконфліктного відновлення України з урахуванням цифровізації, децентралізації, міжсекторальної взаємодії та інтеграції європейських підходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ананов О. В. Стратегії розвитку української культури: трансформація інституційного поля в умовах війни. *Культурологічний альманах*. 2025. № 3. С. 259–271. DOI: <https://doi.org/10.31392/cult.alm.2025.3.32>
2. Герчанівська П. Стратегічні проблеми культурної політики в повоєнній Україні. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2023. № 2. Р. 3–8. DOI: <https://doi.org/10.32461/2226-3209.2.2023.286867>
3. Зубехіна Т. Інституційна інфраструктура збалансованого розвитку суб'єктів культурного туризму у повоєнний період. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2025. № 4 (18). С. 91–97. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.4\(18\).2025.13](https://doi.org/10.32782/2708-4949.4(18).2025.13)
4. Казаков Г. Інституційна структура управління музичною індустрією. *Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування»*. 2025. № 34 (63). Р. 218–235. DOI: [https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-34\(63\)](https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-34(63))
5. Левченко Ю. І. Культурний спротив – складник сучасної війни: огляд 2022 року. *Культурологічний альманах*. 2023. № 2. С. 71–88. DOI: <https://doi.org/10.31392/cult.alm.2023.2.10>
6. Любарець В. Менеджмент соціокультурної діяльності як складова системи державного управління. *Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку*. 2023. № 45. С. 178–183. DOI: <https://doi.org/10.35619/ucpmk.vi45.657>
7. Маслікова І. Міжнародне співробітництво у сфері культури в умовах російсько-української війни: культурологічний аспект. *Українські культурологічні студії*. 2023. № 1 (12). С. 4–9. DOI: [https://doi.org/10.17721/UCS.2023.1\(12\).01](https://doi.org/10.17721/UCS.2023.1(12).01)
8. Мусієнко Н. Культурна спадщина України в контексті російсько-української війни. *Науковий журнал Художня культура. Актуальні проблеми*. 2023. № 19(2). С. 40–52. DOI: [https://doi.org/10.31500/1992-5514.19\(2\).2023.294622](https://doi.org/10.31500/1992-5514.19(2).2023.294622)
9. Орищук В. Роль державної політики в забезпеченні доступу до культурної спадщини в епоху цифрової трансформації. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*. 2023. № 18(2). С. 90–94. DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2023/18-14/14>
10. Сенчило-Татліліоглу Н. О., Дячук Т. М., Литвинська С. В. Від малюнка до інтерактивності: дитяча книга на початку XXI століття. *Актуальні питання гуманітарних наук: міжвузівський збірник наукових праць молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка*. 2022. № 50. С. 208–213. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4863/50-32>
11. Тренбач І., Виткалов С. Інституційні та організаційні інновації у менеджменті соціокультурної діяльності України. *Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку*. 2025. № 51. С. 588–593. DOI: <https://doi.org/10.35619/ucpmk.51.1103>
12. Худик Д. Інституційні аспекти управління соціально-культурним розвитком територіальних громад в умовах війни та післявоєнної відбудови. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. № 338 (1). С. 687–694. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-101>
13. Banks M., O'Connor J. "A plague upon your howling": art and culture in the viral emergency. *Cultural trends*. 2021. № 30(1). Р. 3–18. DOI: <https://doi.org/10.1080/09548963.2020.1827931>
14. Holý V., Evan T. The role of a nation's culture in the country's governance: Stochastic frontier analysis. *Central European journal of operations research*. 2022. № 30(2). С. 507–520. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10100-021-00754-5>
15. Lupyna A. Modeling Scenarios for Cultural Resilience Among Youth in Conditions of Hybrid Information Threats. *Вісник гуманітарних наук*. 2026. № 16. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18937107>

REFERENCES

1. Ananov O. V. (2025) Stratehii rozvytku ukrainiskoi kultury: transformatsiia instytutitsiinoho polia v umovakh viiny [Strategies for the development of Ukrainian culture: transformation of the institutional field in wartime]. *Kulturolohichniy almanakh*, 3, 259–271. <https://doi.org/10.31392/cult.alm.2025.3.32> [in Ukrainian].
2. Herchanivska P. (2023) Stratehichni problemy kulturnoi polityky v povoiennii Ukraini [Strategic problems of cultural policy in post-war Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoi akademii kerivnykh kadriv kultury i mystetstv*, 2, 3–8. <https://doi.org/10.32461/2226-3209.2.2023.286867> [in Ukrainian].

3. Zubekhina T. (2025) Instytutsiina infrastruktura zbalansovanoho rozvytku subiektiv kulturnoho turyzmu u povoiennyi period [Institutional infrastructure for the balanced development of cultural tourism entities in the post-war period]. *Innovatsii ta tekhnologii v sferi posluh i kharchuvannia*, 4(18). 91–97. [https://doi.org/10.32782/2708-4949.4\(18\).2025.13](https://doi.org/10.32782/2708-4949.4(18).2025.13) [in Ukrainian].
4. Kazakov H. (2025) Instytutsiina struktura upravlinnia muzychnoiu industriieiu [Institutional structure of management in the music industry]. *Visnyk pisliadyplomnoi osvity: zbirnyk naukovykh prats. Seriya: Sotsialni ta povedinkovi nauky; upravlinnia ta administruvannia*, 34(63). 218–235. [https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-34\(63\)](https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-34(63)) [in Ukrainian].
5. Levchenko Yu. I. (2023) Kulturnyi sprotyv – skladnyk suchasnoi viiny: ohliad 2022 roku [Cultural resistance as a component of modern war: a review of 2022]. *Kulturolohichniy almanakh*, 2. 71–88. <https://doi.org/10.31392/cult.alm.2023.2.10> [in Ukrainian].
6. Liubarets V. (2023) Menedzhment sotsiokulturnoi diialnosti yak skladova systemy derzhavnoho upravlinnia [Management of socio-cultural activities as a component of public administration]. *Ukrainska kultura: mynule, suchasne, shliakhy rozvytku*, 45. 178–183. <https://doi.org/10.35619/ucpmk.vi45.657> [in Ukrainian].
7. Maslikova I. (2023) Mizhnarodne spivrobotnytstvo u sferi kultury v umovakh rosiisko-ukrainskoi viiny: kulturolohichniy aspekt [International cooperation in the field of culture in the conditions of the Russian-Ukrainian war: cultural aspect]. *Ukrainski kulturolohichni studii*, 1(12). 4–9. [https://doi.org/10.17721/UCS.2023.1\(12\).01](https://doi.org/10.17721/UCS.2023.1(12).01) [in Ukrainian].
8. Musiienko N. (2023) Kulturna spadshchyna Ukrainy v konteksti rosiisko-ukrainskoi viiny [Cultural heritage of Ukraine in the context of the Russian-Ukrainian war]. *Khudozhnia kultura. Aktualni problemy*, 19(2). 40–52. [https://doi.org/10.31500/0/1992-5514.19\(2\).2023.294622](https://doi.org/10.31500/0/1992-5514.19(2).2023.294622) [in Ukrainian].
9. Oryshchuk V. (2023) Rol derzhavnoi polityky v zabezpechenni dostupu do kulturnoi spadshchyny v epokhu tsyfrovoyi transformatsii [The role of public policy in ensuring access to cultural heritage in the era of digital transformation]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Derzhavne upravlinnia*, 18(2). 90–94. <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2023/18-14/14> [in Ukrainian].
10. Senchylo-Tatliliohlu N. O., Diachuk T. M., Lytvynska S. V. (2022) Vid maliunka do interaktyvnosti: dytiacha knyha na pochatku XXI stolittia [From drawing to interactivity: children’s books at the beginning of the 21st century]. *Aktualni pytannia humanitarnykh nauk*, 50. 208–213. <https://doi.org/10.24919/2308-4863/50-32> [in Ukrainian].
11. Trenbach I., Vytkalov S. (2025) Instytutsiini ta orhanizatsiini innovatsii u menedzhmenti sotsiokulturnoi diialnosti Ukrainy [Institutional and organizational innovations in the management of socio-cultural activities in Ukraine]. *Ukrainska kultura: mynule, suchasne, shliakhy rozvytku*, 51. 588–593. <https://doi.org/10.35619/ucpmk.51.1103> [in Ukrainian].
12. Khudyk D. (2025) Instytutsiini aspekty upravlinnia sotsialno-kulturnym rozvytkom terytorialnykh hromad v umovakh viiny ta pisliavoiennoi vidbudovy [Institutional aspects of managing socio-cultural development of territorial communities in wartime and post-war recovery]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, 338(1). 687–694. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-101> [in Ukrainian].
13. Banks M., O’Connor J. (2021) “A plague upon your howling”: art and culture in the viral emergency. *Cultural Trends*, 30(1). 3–18. <https://doi.org/10.1080/09548963.2020.1827931>
14. Holý V., Evan T. (2022) The role of a nation’s culture in the country’s governance: stochastic frontier analysis. *Central European Journal of Operations Research*, 30(2). 507–520. <https://doi.org/10.1007/s10100-021-00754-5>
15. Lupyna A. (2026) Modeling scenarios for cultural resilience among youth in conditions of hybrid information threats. *Visnyk humanitarnykh nauk*, 16. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18937107>

Дата першого надходження статті до видання: 30.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 22.05.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 30.05.2026

Стаття поширюється на умовах
ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

