

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

УДК 35:008 (477)

Механізми відкритості публічного управління в культурній сфері

MECHANISMS OF OPENNESS OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CULTURAL SPHERE

ДОНЧЕНКО Олександр – аспірант кафедри публічного управління та права, комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49000, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-8654-4572>

СИЧЕНКО Михайло – аспірант кафедри публічного управління та права, комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49000, Україна

ORCID <https://orcid.org/0009-0008-8991-0268>

DONCHENKO Oleksandr – PhD student of Public Administration and Law Department, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» Dnipropetrovsk Regional Council», 70 Volodymyr Antonovych Str., 49000, Ukraine

SYCHENKO Mykhailo – PhD student of Public Administration and Law Department, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» Dnipropetrovsk Regional Council», 70 Volodymyr Antonovych Str., 49000, Ukraine

Анотація. У сучасних умовах трансформації публічного управління особливої значущості набуває питання відкритості та прозорості діяльності органів влади, зокрема у сфері культури. Культурна політика виконує важливу функцію формування соціального капіталу, національної ідентичності, зміцнення громадянської єдності та підвищення міжнародного авторитету держави. Однак, незважаючи на стратегічну роль цієї сфери, механізми публічного управління не завжди відповідають вимогам відкритості, підзвітності та ефективної взаємодії зі стейкхолдерами. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю подолання фрагментарності управлінських процесів, подолання недовіри до публічних інституцій та формування нових моделей управління, орієнтованих на інноваційність, демократичність і партнерство. Метою статті є теоретичне обґрунтування механізмів відкритості публічного управління у сфері культури, а також виявлення інституційних та практичних інструментів, які сприяють підвищенню прозорості, підзвітності й ефективності прийняття управлінських рішень. У процесі дослідження було вирішено низку завдань, а саме проаналізовано наукові підходи до визначення сутності відкритості у публічному управлінні; охарактеризовано сучасний стан механізмів забезпечення прозорості у культурній політиці України; визначено бар'єри та ризики, пов'язані з недостатньою відкритістю інституцій; узагальнено міжнародний досвід та окреслено напрями його адаптації в національному контексті; виокремлено практики, що сприяють формуванню ефективної системи підзвітності у сфері культури. У статті запропоновано модель відкритого управління,

що базується на інструментах електронної демократії, громадському моніторингу, цифровій трансформації та партисипативному плануванні. Обґрунтовано, що впровадження відкритих підходів у сфері культурної політики не лише покращує якість управлінських рішень, а й стимулює розвиток креативних індустрій, зменшує корупційні ризики та зміцнює соціальну довіру до публічної влади.

Ключові слова: публічне управління, механізми публічного управління, відкритість публічного управління, культурна політика, громадська участь, публічно-приватне партнерство.

Abstract. *In today's context of public administration transformation, the issue of openness and transparency of government activities, including in the field of culture, is of particular importance. Cultural policy performs an important function of forming social capital, national identity, strengthening civic unity and enhancing the international authority of the state. However, despite the strategic role of this sphere, public administration mechanisms do not always meet the requirements of openness, accountability and effective interaction with stakeholders. The relevance of the study is stipulated by the need to overcome the fragmentation of management processes, to overcome distrust of public institutions and to form new management models focused on innovation, democracy and partnership. The purpose of the article is to theoretically substantiate the mechanisms of openness of public administration in the field of culture, as well as to identify institutional and practical tools that contribute to increasing transparency, accountability and efficiency of management decision-making. The study solved a number of tasks, namely, analyzed scientific approaches to defining the essence of openness in public administration; characterized the current state of mechanisms for ensuring transparency in Ukraine's cultural policy; identified barriers and risks associated with insufficient openness of institutions; summarized international experience and outlined areas for its adaptation in the national context; and highlighted practices that contribute to the formation of an effective accountability system in the field of culture. The article proposes a model of open governance based on e-democracy tools, public monitoring, digital transformation, and participatory planning. It is substantiated that the introduction of open approaches in the field of cultural policy not only improves the quality of management decisions, but also stimulates the development of creative industries, reduces corruption risks and strengthens social trust in public authorities.*

Key words: *public administration, mechanisms of public administration, openness of public administration, cultural policy, public participation, public-private partnership.*

Вступ. Культурна сфера посідає стратегічне місце у формуванні соціального капіталу, утвердженні національної ідентичності, а також у зміцненні міжнародного іміджу держави, що значно актуалізує потребу в її якісному трансформаційному розвитку. У контексті модернізації публічного управління поняття «культура» розглядається як один із ключових компонентів державного суверенітету нарівні з політичною та економічною сферами. Водночас наявні структурно-функціональний дисбаланс, фрагментарність міжсекторальної взаємодії та низький рівень прозорості управлінських процесів свідчать про кризові явища в цій сфері. Відсутність дієвих механізмів відкритості, зокрема у сфері доступу до інформації, інституційної участі та партисипативного планування, відбувається обмеження залучення ключових стейкхолдерів до процесу ухвалення рішень. Недовіра до публічних інституцій, низька якість адміністративних послуг, обмеженість ресурсного забезпечення й уповільнене впровадження децентралізаційних процесів ще більше загострюють потребу у формуванні відкритої, відповідальної та інноваційної системи управління. У цьому контексті особливої ваги набуває публічно-приватне

партнерство як інструмент підвищення прозорості, ефективності та сталості функціонування культурної політики. Його імплементація створює умови для збалансованого розподілу функцій і ризиків, інтеграції знань та ресурсів, що сприяє не лише підвищенню рівня публічності управління, а й реалізації соціально значущих проєктів на засадах довіри та взаємовигоди.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальні дослідження О. Критенка та О. Чорича розглядають застосування загальносвітових тенденцій публічного управління, зокрема в процесі імплементації фінансових механізмів відкритого залучення коштів, спонсорства, меценатства, партнерської участі фондів та грантів [2, с. 42]. За висновками досліджень Л. Шмідтхубер та А. Інграмса, відкритість державних процесів забезпечується прозорістю процедур, доступністю публічної інформації онлайн, а також залученням громадян і організацій до взаємодії через сучасні платформи. Прозорість сприяє підвищенню довіри до влади, особливо якщо громадяни відчувають реальні можливості впливати на прийняття рішень [10]. Важливим механізмом залишається залучення громадськості, культурної інтелігенції, бізнесу та місцевих органів влади до спільного вирішення питань розвитку культури. Так, в результаті досліджень М. Карпи, О. Акімова та В. Шкиренця, було визначено, що можливе використання закордонного досвіду, а саме диверсифікації механізмів фінансування сфери культури в Україні, створення культурних центрів за рахунок державних грантів, розробка функціональних та нормативних положень щодо залучення лідерів на основі відкритого конкурсу, систематичне навчання у сфері управління культурою сприятимуть культурному та соціальному розвитку держави [8]. На думку О. Савченко та А. Савченко, публічно-приватне партнерство дозволяє об'єднувати ресурси, розподіляти ризики та відповідальність, а також впроваджувати соціально значущі проєкти [5, с. 30]. Проблематику стратегічного управління з метою оптимізації діяльності органів влади, підвищення ефективності і соціальної відповідальності, забезпечення довгострокового розвитку культури досліджували у своїх працях О. Лозова, О. Верденгофа, О. Дзеніс, Є. Дехтяре, В. Дьякона та Н. Гавкалова [9, 11].

Метою статті є теоретичне обґрунтування механізмів відкритості публічного управління у сфері культури, а також виявлення інституційних та практичних інструментів, що сприяють підвищенню прозорості, підзвітності й ефективності управлінських рішень у цій галузі.

Виклад основного матеріалу. У науковому дискурсі відкритість і прозорість публічного управління слід трактувати як здатність забезпечити вільний доступ до інформації для всіх зацікавлених сторін, у тому числі представників громадянського суспільства та бізнесу. Такий підхід фактично прирівнює відкритість публічної влади до її інформаційної прозорості [1, с. 91]. Саме з цього й формується комплекс ключових принципів і інструментів, який загальноприйнято називати «відкритим урядом», до якого належать процеси забезпечення доступу до відкритих даних, створення на їх основі суспільно корисних сервісів і мобільних додатків; прозорість та підзвітність громадянам; відкритість інформації та доступ до неї; розширення каналів та механізмів громадської участі в управлінських процесах, залучення громадськості, експертного середовища та інституцій громадянського суспільства до вироблення, ухвалення і контролю реалізації управлінських рішень, а також до виконання певних функцій держави; покращення якості та зручності державних послуг, налагодження ефективної взаємодії між владою і громадянами з використанням новітніх інформаційно-комунікаційних технологій. Запровадження відкритих та прозорих підходів у функціонуванні органів публічної влади створює умови для легкого доступу громадян до інформації про діяльність держави в зручному форматі, що, своєю чергою, зміцнює довіру до влади, покращує якість послуг, сприяє подоланню корупції, розвитку інновацій, ефективному управлінню ресурсами та залученню суспільства

до прийняття важливих рішень. Такий підхід не лише оптимізує взаємодію між державою і громадянами, а й формує підґрунтя для соціальної стабільності, сталого економічного зростання та покращення якості життя [6, с. 24].

Відтак, слід зазначити, що відкритість публічного управління у культурній сфері є ключовою умовою для підвищення довіри громадян, ефективності державної політики та розвитку культури. Основні механізми відкритості включають прозорість, участь громадськості, партнерство, інноваційні моделі управління та стратегічне планування [4, с. 135]. Формування культури відкритості вимагає розвитку корпоративної та управлінської культури, орієнтованої на потреби громадян, взаємну відповідальність і захист культурної ідентичності. Пріоритетним напрямом імплементації таких процесів є дотримання прав людини, підтримка культурного різноманіття та збереження національної спадщини.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика впливу рівня відкритості публічного управління на ефективність реалізації культурної політики

№	Критерій	Закриті моделі управління у сфері культури	Відкриті моделі управління у сфері культури
1.	Інформаційна доступність	Обмежений комунікаційний процес між органами влади та іншими об'єктами управління системи культури, субєктами господарювання, стейхолдерами.	Системна інформаційна відкритість, функціонування електронних та відкритих ресурсів, реєстрів.
2.	Партисипативність	Формальна участь зацікавлених сторін; відсутність механізмів зворотного зв'язку	Реалізація принципу партисипативного управління: активне залучення громадян до прийняття рішень
3.	Прийняття управлінських рішень	Централізований характер ухвалення рішень, без урахування культурних потреб місцевих громад	Публічне обговорення стратегій, адаптація політик до потреб різних регіональних культур
4.	Інституційна довіра	Низький рівень легітимності рішень, зниження соціального капіталу	Посилення довіри до інституцій через прозорі механізми прийняття та реалізації культурної політики
5.	Бюджетна прозорість	Висока ймовірність неефективного використання бюджетних коштів	Забезпечення фінансової прозорості, громадський контроль за розподілом ресурсів
6.	Сталий розвиток культурної сфери	Випадковий або неефективний характер ініціатив, відсутність довгострокового планування	Стратегічне планування розвитку культури, орієнтація на сталість і міжсекторальну співпрацю
7.	Інноваційність у сфері культури	Інституційна інерція, слабка підтримка креативного сектору	Підтримка креативних індустрій, цифрової трансформації, стимулювання інноваційних практик

Джерело: складено авторами на основі [3, 7]

На основі порівняльного аналізу можна стверджувати, що відкритість та прозорість у публічному управлінні культурною сферою є ключовими чинниками підвищення ефективності управлінських рішень, забезпечення суспільної легітимності та формування довіри до владних інституцій. Відкриті моделі управління сприяють активній участі громадян у процесах формування культурної політики, створюють умови для прозорого бюджетного контролю, а також забезпечують адаптивність і чутливість управлінських дій до потреб культурних спільнот. На відміну від закритих адміністративних практик, що характеризуються низьким рівнем інституційної довіри та обмеженою участю стейкхолдерів, прозоре управління базується на принципах демократичності, інформаційної відкритості та стратегічного партнерства [9]. Такий підхід не лише оптимізує використання ресурсів, а й стимулює розвиток інновацій, креативного сектору та забезпечує сталий розвиток культурної сфери у відповідності до сучасних викликів [11]. Аналіз індексу сприйняття корупції, що є важливим індикатором та маркером ефективності публічного управління, зокрема й у сфері культури, дозволяє визначити рівень відкритості та прозорості. Цей показник значною мірою впливає на довіру громадськості, доступ до ресурсів і прийняття управлінських рішень. Відсутність належних механізмів підзвітності, громадського моніторингу та прозорого розподілу фінансування в культурній сфері прямо чи опосередковано сприяє зниженню рейтингу держави у світових антикорупційних оцінках. Тож формування відкритих моделей управління у культурній політиці є не лише вимогою демократичного розвитку, а й необхідною умовою для зменшення корупційних ризиків та підвищення міжнародного іміджу України (рис. 1).

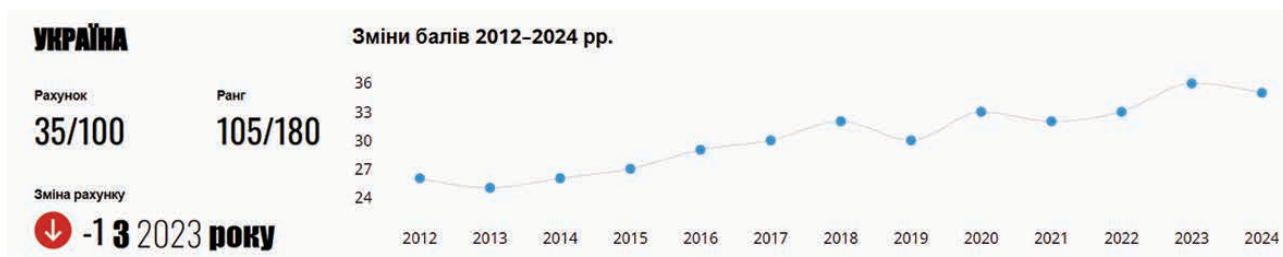


Рис. 1 Динаміка індексу сприйняття корупції України за період 2012-2024 рр. [7]

З метою забезпечення якісного доступу до інформації та сприяння фундаментальній відкритості публічного управління в культурній сфері, вбачається за необхідне зосередити зусилля на таких стратегічних напрямках:

- активне запровадження інструментів електронної демократії для забезпечення широкої участі громадськості у формуванні та обговоренні культурної політики, включаючи онлайн-голосування за культурні ініціативи та публічні консультації щодо розподілу культурних ресурсів;
- забезпечення інтеграції інформаційно-комунікаційних технологій у процеси збору даних про потреби та вподобання населення у культурній сфері через онлайн-опитування та аналіз цифрових слідів культурної активності;
- створення комплексної системи управління та моніторингу в культурній галузі на базі інформаційних технологій, що забезпечить прозорість у діяльності культурних інституцій, обліку культурної спадщини та розподілі державного фінансування;
- стимулювання розвитку цифрових сервісів у сфері культури, включаючи онлайн-платформи для доступу до культурного контенту, віртуальні екскурсії, інтерактивні освітні програми з культури та мистецтва;

- систематичне розширення практик двосторонньої комунікації шляхом активного наповнення офіційних веб-ресурсів органів управління культурою актуальною інформацією, проведення відкритих дискусій на платформах соціальних мереж та організації тематичних онлайн-форумів і блогів для обговорення культурних питань;

- регулярне проведення соціологічних досліджень, спрямованих на оцінку рівня задоволеності громадян ступенем відкритості та прозорості діяльності органів управління культурою, а також їхньої готовності долучатися до процесів культурного розвитку.

Висновки. У результаті проведеного дослідження було теоретично обґрунтовано механізми відкритості публічного управління у сфері культури як ключової умову забезпечення ефективності культурної політики в процесі демократичного врядування. Визначено, що прозорість процедур, відкритий доступ до інформації, партисипативне управління та публічно-приватне партнерство формують базову інституційну основу для підзвітності органів влади. Сформульовано висновок про те, що імплементація відкритих моделей управління сприяє не лише підвищенню рівня довіри громадян до публічних інституцій, а й зміцненню соціального капіталу, зменшенню корупційних ризиків та забезпеченню сталого розвитку культурної сфери відповідно до сучасних викликів.

Список використаних джерел

1. Гурковський В.І. Шляхи адаптації світового досвіду розвитку транспарентності публічного адміністрування до українських реалій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. №15. С. 91–94.
2. Критенко О.О., Чорич О.О. Світовий досвід публічного управління сферою культури та його імплементація в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. №1(36). С. 42–48
3. Кушнір І. В., Слизьконіс Д. М., Таран В. В. Як забезпечити доступ до публічної інформації: шпаргалка для розпорядників. Київ : ЦПСА, 2015. 48 с.
4. Лопушинський І.П., Дурман М.О., Малахова Т.В. Механізми забезпечення ефективності публічного управління та результативності адміністрування. *Вісник ХНТУ*. 2022. №3(82). С. 135–144.
5. Савченко О.Р., Савченко А.С. Сучасні обриси менеджменту й адміністрування культурної сфери України. *Економіка та управління національним господарством*. 2021. №2(91). С. 30–35
6. Соколова Е.Т., Підлепян Н.В. Удосконалення механізмів управління суспільними системами в умовах глобалізації. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. № 1. С. 24–31.
7. Global Corruption Barometer. Transparency International. URL: <https://www.transparency.org/> (дата звернення 05.05.2025),
8. Karpa M., Akimov O., Shykerynets V. Implementation of innovative forms and models of public administration in the sphere of culture in ukraine. *Public administration and law review*. 2020. №3. doi: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2020-3-13>. (дата звернення 02.05.2025)
9. Lozova O. Features of public management of the culture sphere in the context of modern socio-cultural structure of society. *Public administration and state security aspects*. 2024. doi: <https://doi.org/10.52363/passa-2024.1-3>. (дата звернення 03.05.2025)
10. Schmidhuber L., Ingrams A., & Hilgers D. Government Openness and Public Trust: The Mediating Role of Democratic Capacity. *Public Administration Review*. 2020. doi: <https://doi.org/10.1111/puar.13298>. (дата звернення 03.05.2025)

11. Verdenhofa O., Dzenis O., Dehtjare J., Djakona V., Gavkalova N. Strategic management as a tool for the development of public sphere entities. *Public Policy and Administration*. 2024. №23 (2). doi: <https://doi.org/10.13165/VPA-24-23-2-05> (дата звернення 02.05.2025).

References

1. Gurkovskiy, V. I. (2010). Shlyahi adaptatsiyi svitovogo dosvidu rozvitu transparentnosti publichnogo administruvannya do ukrayinskih realiiv [Ways to adapt the world experience of developing transparency of public administration to Ukrainian realities]. *Investitsiyi: praktika ta dosvid*. 15, 91–94.
2. Kritenko, O. O., Chorch, O. O. (2023). Svitoviy dosvid publichnogo upravlinnya sferoyu kulturi ta yogo implementatsiya v Ukraini [World experience of public administration in the field of culture and its implementation in Ukraine]. *Publichne upravlinnya ta mitne administruvannya*. 1(36), 42–48.
3. Kushnir, I. V., Slizkonis, D. M. & Taran, V. V. (2015). Yak zabezpechiti dostup do publichnoyi informatsiyi: shpargalka dlya rozporyadnikiv [How to ensure access to public information: a cheat sheet for managers]. Kiyiv: TsPSA, 48 p. (in Ukrainian).
4. Lopushinskiy, I. P., Durman, M. O. & Malahova, T. V. (2022). Mehanizmi zabezpechennya efektiivnosti publichnogo upravlinnya ta rezultativnosti administruvannya [Mechanisms for ensuring the effectiveness of public administration and the efficiency of administration]. *Visnik HNTU*. 3(82), 135–144.
5. Savchenko, O. R., Savchenko, A. S. (2021). Suchasni obrisi menedzhmentu y administruvannya kulturnoyi sferi ukrayini [Modern outlines of management and administration of the cultural sphere of Ukraine]. *Ekonomika ta upravlinnya natsionalnim gospodarstvom*. 2(91), 30–35.
6. Sokolova, E. T., Pidlepian, N. V. (2024). Udoskonalennya mehanizmliv upravlinnya suspilnimi sistemami v umovah globalizatsiyi [Improvement of mechanisms of management of social systems in the context of globalization]. *Visnik Dniprovskoyi akademiyi neperervnoyi osviti. Seriya: Publichne upravlinnya ta administruvannya*. 1, 24–31.
7. Global Corruption Barometer. Transparency International. URL: <https://www.transparency.org/> (accessed 05 May 2025), [in English].
8. Karpa, M. Akimov, O. & Shykerynets, V. (2020). Implementation of innovative forms and models of public administration in the sphere of culture in Ukraine. *Public administration and law review*. №3. URL: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2020-3-13>. (accessed 02 May 2025), [in English].
9. Lozova, O. (2024). Features of public management of the culture sphere in the context of modern socio-cultural structure of society. *Public administration and state security aspects*. URL: <https://doi.org/10.52363/passa-2024.1-3>. (accessed 03 May 2025), [in English].
10. Schmidhuber, L., Ingrams, A., & Hilgers, D. (2020). Government Openness and Public Trust: The Mediating Role of Democratic Capacity. *Public Administration Review*. URL: <https://doi.org/10.1111/puar.13298>. (accessed 03 May 2025), [in English].
11. Verdenhofa, O., Dzenis, O., Dehtjare, J., Djakona, V., & Gavkalova, N. (2024). Strategic management as a tool for the development of public sphere entities. *Public Policy and Administration*. №23 (2). URL: <https://doi.org/10.13165/VPA-24-23-2-05> (accessed 02 May 2025), [in English].