

## Організаційно-економічні механізми розвитку державної політики у сфері культури в умовах воєнного стану

Мирослав Криштанович <sup>1</sup>

Опубліковано	Секція	УДК
30.01.2026	Економіка	351:008(477)

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19694653>

**Анотація.** У статті здійснено комплексний аналіз організаційно-економічних механізмів розвитку державної політики у сфері культури в умовах воєнного стану. Обґрунтовано, що сучасний етап національного державотворення, зумовлений воєнними викликами, соціально-економічною нестабільністю, цифровою трансформацією та євроінтеграційними процесами, актуалізує необхідність переосмислення підходів до формування та реалізації культурної політики в системі публічного управління. Доведено, що воєнний стан формує специфічні умови функціонування культурної сфери, які характеризуються обмеженістю фінансових ресурсів, порушенням інституційної стабільності, підвищеними безпековими ризиками та необхідністю оперативного управлінського реагування.

Визначено сутність організаційно-економічних механізмів як системи взаємопов'язаних інструментів, що охоплюють нормативно-правове регулювання, інституційне забезпечення, фінансово-економічні важелі, стратегічне планування, інвестиційні інструменти та механізми публічно-приватного партнерства. Встановлено, що традиційні адміністративні підходи до управління культурною сферою є недостатньо ефективними в умовах воєнного стану, що зумовлює необхідність упровадження адаптивних, економічно обґрунтованих та інноваційно орієнтованих механізмів.

У статті систематизовано ключові організаційно-економічні механізми розвитку державної політики у сфері культури, зокрема: бюджетно-фінансові, інвестиційні, інституційні, регуляторні, комунікаційні та кадрові. Особливу увагу приділено забезпеченню фінансової стійкості культурних інституцій, диверсифікації джерел фінансування, розвитку грантових програм, міжнародної підтримки та інструментів державно-приватного партнерства.

Обґрунтовано доцільність інтеграції принципів антикризового управління, цифровізації, децентралізації та підвищення ролі територіальних громад у реалізації культурної політики. Визначено, що важливим чинником ефективності є розвиток управлінського потенціалу, стратегічного мислення та економічної компетентності суб'єктів публічного управління.

Запропоновано концептуальні напрями вдосконалення організаційно-економічних механізмів, спрямовані на підвищення стійкості культурної сфери,

---

<sup>1</sup> доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри загальновійськової підготовки, Національний університет «Львівська політехніка» (м. Львів, Україна) ORCID ID 0000-0003-1750-6385

забезпечення культурної безпеки, УД збереження національної ідентичності та підтримку соціальної згуртованості в умовах воєнного стану.

Наукова новизна дослідження полягає у формуванні комплексного підходу до розвитку державної політики у сфері культури, який поєднує організаційні та економічні інструменти управління з урахуванням специфіки функціонування в умовах воєнного стану. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх застосування органами державної влади та місцевого самоврядування для підвищення ефективності управлінських рішень, забезпечення фінансової стійкості культурної сфери та адаптації публічної політики до сучасних викликів.

**Ключові слова:** державна політика, публічне управління, сфера культури, організаційно-економічні механізми, воєнний стан, фінансово-економічні інструменти, культурна безпека, цифровізація, публічно-приватне партнерство, децентралізація

### Organizational and economic mechanisms for the development of state policy in the sphere of culture under martial law

**Abstract.** The article provides a comprehensive analysis of organizational and economic mechanisms for the development of state policy in the field of culture under martial law. It is substantiated that the current stage of national state formation, caused by military challenges, socio-economic instability, digital transformation and European integration processes, actualizes the need to rethink approaches to the formation and implementation of cultural policy in the public administration system. It is proven that martial law creates specific conditions for the functioning of the cultural sphere, which are characterized by limited financial resources, violation of institutional stability, increased security risks and the need for operational management response. The essence of organizational and economic mechanisms is determined as a system of interconnected instruments that include regulatory and legal regulation, institutional support, financial and economic levers, strategic planning, investment instruments and mechanisms of public-private partnership. It has been established that traditional administrative approaches to cultural management are not sufficiently effective in martial law, which necessitates the introduction of adaptive, economically justified and innovatively oriented mechanisms.

The article systematizes the key organizational and economic mechanisms for the development of state policy in the field of culture, in particular: budgetary and financial, investment, institutional, regulatory, communication and personnel. Particular attention is paid to ensuring the financial sustainability of cultural institutions, diversification of funding sources, development of grant programs, international support and instruments of public-private partnership.

The feasibility of integrating the principles of anti-crisis management, digitalization, decentralization and increasing the role of territorial communities in the implementation of cultural policy is substantiated. It has been determined that an important factor in effectiveness is the development of managerial potential, strategic thinking and economic competence of public administration entities.

Conceptual directions for improving organizational and economic mechanisms aimed at increasing the stability of the cultural sphere, ensuring cultural security, preserving national identity and supporting social cohesion in martial law conditions are proposed.

The scientific novelty of the study lies in the formation of a comprehensive approach to the development of state policy in the sphere of culture, which combines organizational and economic management tools taking into account the specifics of functioning in martial law conditions. The practical significance of the results obtained lies in the possibility of their application by state authorities and local governments to increase the efficiency of management decisions, ensure the financial stability of the cultural sphere and adapt public policy to modern challenges.

Keywords: public policy, public administration, cultural sphere, organizational and economic mechanisms, martial law, financial and economic instruments, cultural security, digitalization, public-private partnership, decentralization

### Вступ

Актуальність проблеми. Сучасний етап розвитку України характеризується глибокими соціально-економічними трансформаціями, зумовленими впливом воєнного стану, що суттєво змінює умови функціонування системи публічного управління, зокрема у сфері культури. В умовах повномасштабної війни культурна політика набуває стратегічного значення як інструмент збереження національної ідентичності, підтримки суспільної згуртованості та забезпечення культурної безпеки держави. Водночас обмеженість фінансових ресурсів, руйнування інфраструктури, міграційні процеси та зростання соціальних ризиків актуалізують необхідність підвищення ефективності державного управління у цій сфері. Особливої актуальності набуває проблема формування та реалізації дієвих організаційно-економічних механізмів розвитку державної політики у сфері культури, здатних забезпечити її адаптивність, стійкість та результативність в умовах воєнного стану. Традиційні підходи до управління культурною сферою, що базуються переважно на адміністративно-розподільчих методах, виявляються недостатньо ефективними в умовах високої невизначеності та динамічності зовнішнього середовища. Отже, актуальність дослідження зумовлена необхідністю теоретичного обґрунтування та практичного вдосконалення організаційно-економічних механізмів розвитку державної політики у сфері культури, які б відповідали викликам воєнного стану та забезпечували підвищення ефективності, стійкості та адаптивності публічного управління.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та системний аналіз організаційно-економічних механізмів розвитку державної політики у сфері культури в умовах воєнного стану, а також визначення ефективних інструментів їх удосконалення з метою підвищення стійкості, результативності та адаптивності публічного управління культурною сферою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку державної політики у сфері культури набувають особливої актуальності в умовах воєнного стану, коли культура виступає не лише сферою суспільного життя, а й важливим інструментом збереження національної ідентичності та зміцнення суспільної стійкості. У зв'язку з цим зростає науковий інтерес до дослідження організаційно-економічних механізмів функціонування культурної сфери в кризових умовах, що зумовлює необхідність узагальнення існуючих підходів і напрацювань. Значний внесок у дослідження теоретичних і прикладних аспектів державної культурної політики зробили О. Ананов [1], А. Білан [2], Р. Дорош, Т. Мигович, С. Грінченко [3], М. Мельник, Т. Мединська, В. Мельник [4], Н. Котвицька, С. Скородід [5], Константинюк [6], С. Криштанович, Криштанович [7-9], Ю. Перегуда, М. Кривоберець [10], та інші науковці, які розглядають її як важливу складову системи публічного управління та національної безпеки. Водночас сучасні дослідження акцентують увагу на трансформації культурної політики в умовах воєнного стану, необхідності адаптації управлінських механізмів, розвитку інституційної взаємодії та впровадженні інноваційних підходів до управління культурною сферою. Попри значний науковий доробок, питання формування саме організаційно-економічних механізмів розвитку державної політики у сфері культури в умовах воєнного стану залишаються недостатньо систематизованими. Потребують подальшого дослідження підходи до забезпечення ефективного фінансування культурної сфери, удосконалення інституційної взаємодії, а також інтеграції інноваційних і цифрових інструментів у систему державного управління культурною в умовах сучасних викликів.

### Результати

Сучасні умови воєнного стану в Україні зумовлюють необхідність переосмислення підходів до формування та реалізації державної політики у сфері культури. Культурна сфера в умовах війни виконує не лише гуманітарну, але й стратегічну функцію, сприяючи збереженню національної ідентичності, зміцненню суспільної згуртованості та забезпеченню культурної безпеки держави. Водночас обмеженість ресурсів, руйнування інфраструктури та зростання соціально-економічних ризиків вимагають застосування ефективних організаційно-економічних механізмів управління.

Організаційно-економічні механізми розвитку державної політики у сфері культури доцільно розглядати як комплекс взаємопов'язаних інструментів і методів управління, що забезпечують ефективне функціонування культурної сфери в умовах нестабільності. Вони включають нормативно-правове регулювання, інституційне забезпечення, фінансово-економічні важелі, стратегічне планування, механізми залучення інвестицій та розвитку публічно-приватного партнерства.

В умовах воєнного стану особливого значення набуває фінансово-економічний компонент управління культурною сферою. Скорочення бюджетних ресурсів, переорієнтація державних витрат на оборонні потреби та зниження платоспроможності населення зумовлюють необхідність диверсифікації джерел фінансування. У цьому контексті важливим є розвиток альтернативних фінансових інструментів, зокрема грантових програм, міжнародної технічної допомоги, благодійних внесків та механізмів державно-приватного партнерства.

Суттєву роль у забезпеченні ефективності державної політики у сфері культури відіграє інституційний механізм, який передбачає координацію діяльності органів державної влади, місцевого самоврядування, громадських організацій та бізнес-структур. Децентралізація управління сприяє підвищенню ролі територіальних громад у формуванні та реалізації культурної політики, що дозволяє більш ефективно враховувати регіональні потреби та специфіку.

Важливим напрямом розвитку організаційно-економічних механізмів є впровадження стратегічного планування та антикризового управління. Формування довгострокових стратегій розвитку культурної сфери, орієнтованих на забезпечення її стійкості та адаптивності, дозволяє мінімізувати негативні наслідки воєнних викликів. При цьому особливого значення набуває використання сучасних інструментів аналізу та прогнозування, що забезпечують обґрунтованість управлінських рішень.

Узагальнення ключових організаційно-економічних механізмів розвитку державної політики у сфері культури в умовах воєнного стану подано в табл. 1.

Таблиця 1

#### Організаційно-економічні механізми розвитку державної політики у сфері культури

Механізм	Зміст	Очікуваний ефект
Фінансово-економічний	Бюджетне фінансування, гранти, міжнародна допомога	Забезпечення фінансової стійкості
Інституційний	Взаємодія органів влади та громад	Підвищення ефективності управління
Регуляторний	Нормативно-правове забезпечення	Стабілізація функціонування сфери
Інвестиційний	Залучення приватного капіталу	Розвиток культурної інфраструктури
Комунікаційний	Інформаційна взаємодія та підтримка	Підвищення суспільної довіри

*Сформовано автором*

В умовах воєнного стану також актуалізується необхідність цифровізації управлінських процесів у сфері культури. Використання цифрових платформ, електронних сервісів та інформаційно-аналітичних систем дозволяє підвищити прозорість управління, забезпечити доступ до культурних послуг та зберегти культурну спадщину в цифровому форматі.

Поряд із перевагами, впровадження організаційно-економічних механізмів супроводжується низкою викликів, пов'язаних із ресурсними обмеженнями, інституційною нестабільністю та недостатнім рівнем управлінської спроможності. Узагальнення переваг і викликів представлено в табл. 2.

*Таблиця 2*

**Переваги та виклики розвитку культурної політики в умовах воєнного стану**

Переваги	Характеристика	Виклики	Характеристика
Гнучкість управління	Адаптація до кризових умов	Обмежені ресурси	Дефіцит фінансування
Децентралізація	Розширення повноважень громад	Інституційна нестабільність	Недостатня координація
Інноваційність	Впровадження нових технологій	Кадровий дефіцит	Відтік фахівців
Міжнародна підтримка	Залучення зовнішніх ресурсів	Безпекові ризики	Вплив воєнних дій

*Сформовано автором*

Таким чином, ефективний розвиток державної політики у сфері культури в умовах воєнного стану можливий за умови комплексного використання організаційно-економічних механізмів, орієнтованих на підвищення стійкості, адаптивності та результативності управління. Поєднання фінансових інструментів, інституційного розвитку, стратегічного планування та цифровізації створює передумови для забезпечення сталого функціонування культурної сфери навіть в умовах глибоких кризових трансформацій.

**Висновки**

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що в умовах воєнного стану державна політика у сфері культури набуває стратегічного значення як інструмент забезпечення культурної безпеки, збереження національної ідентичності та підтримки соціальної згуртованості. Встановлено, що ефективність її реалізації значною мірою залежить від рівня розвитку організаційно-економічних механізмів, які забезпечують адаптивність і стійкість системи публічного управління.

З'ясовано, що ключовими складовими організаційно-економічних механізмів є фінансово-економічні, інституційні, регуляторні, інвестиційні та комунікаційні інструменти, які в умовах воєнного стану повинні функціонувати комплексно та узгоджено. Доведено, що традиційні адміністративні підходи до управління культурною сферою є недостатньо ефективними, що зумовлює необхідність впровадження гнучких, економічно обґрунтованих і інноваційно орієнтованих моделей управління.

Визначено, що особливого значення набуває диверсифікація джерел фінансування культурної сфери, активізація механізмів публічно-приватного партнерства, залучення міжнародної фінансової та технічної допомоги, а також посилення ролі територіальних громад у реалізації культурної політики. Водночас важливим напрямом є цифровізація

управлінських процесів, яка сприяє підвищенню прозорості, доступності культурних послуг і збереженню культурної спадщини.

Разом із тим, встановлено наявність низки викликів, зокрема обмеженість ресурсів, інституційна нестабільність, кадровий дефіцит та безпекові ризики, що ускладнюють реалізацію державної політики у сфері культури. Це потребує формування ефективних антикризових управлінських рішень, розвитку управлінського потенціалу та удосконалення нормативно-правового забезпечення.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні прикладних моделей оцінювання ефективності організаційно-економічних механізмів, аналізі міжнародного досвіду відновлення культурної сфери в післявоєнний період, а також у вдосконаленні інструментів стратегічного планування та фінансового забезпечення культурної політики.

### Список використаних джерел

1. Ананов, О. В. (2025). Стратегії розвитку української культури: трансформація інституційного поля в умовах війни. *Культурологічний альманах*, (3), 259–271. <https://doi.org/10.31392/cult.alm.2025.3.32>
2. Білан, А. О. (2022). Організаційно-економічний підхід вирішення питань доступності освітніх послуг в контексті реалізації напрямів соціально-економічного розвитку освітньої сфери. *Економічний простір*, (182), 131-136.
3. Дорош, Р. І., Мигович, Т. М., & Грінченко, С. І. (2025). Організаційно-економічні інструменти підвищення привабливості сільських територіальних громад. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, (19).
4. Мельник, М. І., Мединська, Т. В., & Мельник, В. А. (2024). Організаційно-економічні інструменти стимулювання розвитку підприємницького сектору: регіональний та локальний виміри. *Трансформаційна економіка*, (3 (08)), 72-78.
5. Котвицька, Н., & Скородід, С. (2025). Інноваційна політика підприємства: організаційно-економічний аспект адаптації до викликів воєнного стану. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, (3 (103)), 13-19.
6. Константинюк, С. (2023). Державна культурна політика як елемент національної політики безпеки: досвід України (2014-2022 рр.). *Історико-політичні проблеми сучасного світу*, (47), 219–227. <https://doi.org/10.31861/mhpi2023.47.219-227>
7. Криштанович С.В., Криштанович М.Ф. (2026). Демократичне врядування в системі публічного управління як основа оновлення державної політики у сфері культури. «Актуальні питання у сучасній науці» (Серія «Державне управління»). № 3(45). С. 445-455. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2026-3\(45\)-445-455](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2026-3(45)-445-455)
8. Криштанович С.В., Криштанович М.Ф. (2026). Роль лідерства в трансформації органів публічної влади під час демократизації культурної політики України. «Актуальні питання у сучасній науці» (Серія «Державне управління»). №3. С. 1-13. <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2026.3.4>
9. Криштанович М.Ф., Криштанович С.В. (2026). Розвиток державної політики у сфері культури в контексті глобальної демократії: зв'язок між лідерськими компетенціями та ефективністю управління. «Успіхи і досягнення у науці», (Серія «Публічне управління та адміністрування»). № 3(25). С. 991-1000. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-3\(25\)-991-1000](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-3(25)-991-1000)
10. Перегуда, Ю. А., & Кривоберець, М. М. (2022). Державна підтримка підприємств туристичної галузі в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. *Підприємництво та інновації*, (23), 16-20.
11. Правдюк, М. В. (2023). Пільги як інструмент стимулювання розвитку бізнесу в Україні під час дії воєнного стану. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 2 (16). С. 190-202. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-2\(16\)-190-202](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-2(16)-190-202).

12. Швець , К.А. 2024. Проблеми розвитку публічної політики України у воєнний період. Прикладні аспекти сучасних міждисциплінарних досліджень. (Січ 2024), 123-125.