

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-2>

УДК 35.072.8:008:327(477):004

ГОЛОЛОБОВ Сергій

Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»

<https://orcid.org/0000-0002-6283-003X>e-mail: s.m.gololobov@ukr.net

КОНЦЕПТУАЛЬНЕ БАЧЕННЯ СУЧАСНОГО МЕХАНІЗМУ МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА У СФЕРІ КУЛЬТУРИ

Мета статті полягає у науковому обґрунтуванні та розробці концептуальних і прикладних засад інноваційних механізмів державного управління міжнародним культурним співробітництвом України в умовах гібридних загроз.

Методологія дослідження ґрунтується на поєднанні системного і компаративного аналізу, контент-аналізу міжнародно-правових актів і національної нормативної бази, а також синтезу міждисциплінарних підходів сучасної теорії публічного управління і культурної політики.

В результаті дослідження обґрунтовано авторські дефініції цифрової культурної дипломатії, міжнародних культурних консорціумів і культурної безпеки, розкрито їхню структурно-функціональну взаємодію в єдиному механізмі, виявлено інституційні, організаційні й нормативні інструменти, запропоновано алгоритми та рекомендації щодо впровадження сучасних механізмів на практиці.

У висновках підкреслюється, що синтез і реалізація зазначених компонентів дозволяє не лише посилити міжнародну суб'єктність України, а й сформувати ефективну модель державного управління, здатну реагувати на сучасні безпекові та глобалізаційні виклики у сфері культури.

Ключові слова: державна культурна політика, культурна безпека, культурна дипломатія, механізм державного управління, міжнародне культурне співробітництво, публічне управління, цифрові інструменти.

HOLOBOV Serhii

Higher Educational Institution "University of Future Transformation"

CONCEPTUAL VISION OF THE CURRENT MECHANISM OF INTERNATIONAL COOPERATION IN THE FIELD OF CULTURE

The purpose of the article is to scientifically substantiate and develop conceptual and applied foundations for innovative mechanisms of state management of Ukraine's international cultural cooperation in the context of hybrid threats, in particular by formalising the author's definitions of the concepts of 'digital cultural diplomacy', 'international cultural consortia' and 'cultural security'. The research methodology is based on a combination of systemic and comparative analysis, content analysis of international legal acts (UNESCO Convention of 1954, UNESCO Convention of 1970, UN Security Council Resolution No. 2347), the study of the national regulatory framework, and the synthesis of interdisciplinary approaches of modern theories of public administration and cultural policy. An analytical review of international experience (EU, Italy, France), Ukrainian strategic documents and specialised scientific literature was conducted. The authors formulated definitions of key concepts, which allowed them to detail the structural and functional characteristics of the relevant mechanisms. As a result, the following were identified: 1) the main organisational, legal, and information and communication tools of digital diplomacy for promoting Ukraine's cultural policy in the international arena; 2) mechanisms for forming and supporting the activities of international cultural consortia as a platform for multilateral cooperation; 3) algorithms for integrating cultural security mechanisms into the national security system and regulatory and legal consolidation of relevant procedures. A number of practical recommendations have been proposed for public authorities to optimise the institutional structure, improve the effectiveness of interdepartmental coordination, resource provision and the introduction of systematic threat monitoring. The results of the study form the basis for the implementation of effective mechanisms of public administration in the cultural sphere, strengthening cultural security and ensuring Ukraine's international subjectivity in the context of modern challenges.

Keywords: state cultural policy, cultural security, cultural diplomacy, state governance mechanism, international cultural cooperation, public administration, digital tools.

Стаття надійшла до редакції / Received 20.07.2025

Прийнята до друку / Accepted 12.08.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сектор культури набув критичного значення для України в умовах російсько-української протистояння. Культурна дипломатія перетворилася на стратегічний інструмент боротьби за міжнародну підтримку, протидії дезінформації та збереження національної ідентичності. В цих умовах міжнародне культурне співробітництво розглядається як невід'ємна складова національної стійкості та позитивного іміджу країни. Держава Україна, з одного боку, отримує безпрецедентну підтримку від світової спільноти, з іншого – стикається з необхідністю консолідувати зусилля різних інституцій для просування своєї культурної присутності за кордоном. Актуальність формування сучасного механізму міжнародного співробітництва у сфері культури зумовлена декількома стратегічними завданнями: 1) потребою ефективної комунікації із закордонною аудиторією та подолання ворожих наративів; 2) інтеграцією культурної дипломатії в політику національної безпеки; 3) забезпеченням довготривалих міжнародних партнерств у галузі культури. Проте існує низка проблем, що гальмують реалізацію цих завдань. По-перше, досі відсутня цілісна і комплексна

державна стратегія культурної дипломатії, спостерігається фрагментація зусиль і слабка координація між державними та недержавними інституціями. По-друге, традиційні форми міжнародної культурної взаємодії (двосторонні обміни, разові заходи тощо) вже не повною мірою відповідають сучасним викликам, особливо в умовах цифрової епохи та гібридної агресії. По-третє, механізми захисту культурної спадщини та інформаційного простору потребують переосмислення з огляду на цілеспрямоване знищення культурних цінностей ворогом та масовані інформаційні атаки. Таким чином, *проблема* полягає у необхідності концептуалізації нових, інноваційних механізмів публічного управління, які дозволять підвищити ефективність міжнародного співробітництва у сфері культури, захистити національний культурний простір та посилити позиції України на міжнародній арені.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика механізмів державного управління у сфері культури останніми роками активно розробляється вітчизняними та зарубіжними науковцями, що засвідчує зростання значення культури в умовах глобальних та безпекових викликів. У сучасних теоретичних студіях [1; 3; 7] домінують підходи до аналізу категоріального апарату, насамперед стосовно дефініції та структурної організації механізмів державного управління, де акцент робиться на взаємозв'язку інституційних, правових, організаційних і технологічних чинників. Значну увагу приділено нормативно-правовому регулюванню культурної політики та ролі держави у формуванні сучасної моделі міжнародного культурного співробітництва [2; 13; 14]. З-поміж актуальних напрямів варто виокремити дослідження культурної дипломатії, у яких розкрито її концептуальні основи, інноваційні інструменти (зокрема цифрові платформи), а також механізми реалізації в контексті формування позитивного міжнародного іміджу України [3; 4]. Дослідження консорціальних форм взаємодії культурних інституцій, що стали основою нових моделей міжнародних партнерств, набули поширення у зв'язку із впровадженням багатосторонніх грантових програм і підтримкою ЄС [5]. У наукових публікаціях останніх років відзначається стрімке посилення безпекового виміру культурної політики: питання культурної безпеки та її інституціоналізації набули особливої актуальності у зв'язку з зовнішніми загрозами, руйнуванням культурної спадщини, інформаційними атаками, що підтверджується також результатами міжнародних досліджень і практик ЮНЕСКО, Ради Безпеки ООН та низки європейських країн [6; 8; 9; 10; 12]. Водночас, у сучасному українському науковому дискурсі простежується недостатня увага до розробки прикладних моделей державного управління цифровою культурною дипломатією та механізмів функціонування міжнародних культурних консорціумів, що зумовлює необхідність подальших міждисциплінарних досліджень і нормативного вдосконалення [11; 15; 16].

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Незважаючи на значну кількість відповідних тематичних досліджень, існує нагальна потреба в комплексному дослідженні і розробці ефективних механізмів публічного управління міжнародною культурною взаємодією України з урахуванням сучасних викликів, тенденцій європейської інтеграції та вимог забезпечення культурної безпеки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є розробка концептуального бачення сучасного механізму міжнародного співробітництва у сфері культури, яке поєднає інноваційну культурну дипломатію, міжнародні культурні консорціуми та механізми культурної безпеки задля зміцнення позицій України у світі. Для досягнення поставленої мети визначено такі *завдання*: 1) дослідити теоретико-методологічні засади та існуючі визначення поняття «механізм державного управління» у сфері культури, конкретизувати його зміст в умовах глобальних та безпекових викликів; 2) запропонувати авторські дефініції трьох ключових компонентів механізму (цифрової культурної дипломатії, міжнародних культурних консорціумів, культурної безпеки) та обґрунтувати їх наукову новизну; 3) дослідити зарубіжний досвід і актуальні практики, релевантні для кожного компонента, виявити можливості та обмеження імплементації цього досвіду в Україні; 4) розробити основи практичних рекомендацій та алгоритмів дій для органів публічної влади України щодо запровадження інноваційних механізмів міжнародного культурного співробітництва (включаючи необхідні ресурси, відповідальних виконавців, етапність та очікувані результати).

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У теорії державного управління *механізм державного управління* визначається як складна система взаємопов'язаних компонентів (норм, методів, засобів, важелів, інструментів), за допомогою яких органи державної влади впливають на об'єкти управління для досягнення поставлених цілей [1]. Відповідно, сучасний механізм міжнародного співробітництва у сфері культури можна розглядати як підсистему загального механізму державного управління, що спрямована на реалізацію державної культурної політики у міжнародному вимірі. Згідно із Законом України «Про культуру» [2], держава повинна сприяти міжнародному культурному обміну та співробітництву закладів культури і митців України із зарубіжними партнерами. Отже,

структура такого механізму має охоплювати інструменти і процеси, які забезпечують: 1) глобальну культурну комунікацію та присутність (через дипломатію і цифрові технології); 2) стале партнерство з іноземними інституціями та донорами (через консорціуми, мережі, спільні проєкти); 3) захист національних культурних інтересів та спадщини (через інтеграцію культури в систему безпеки). Нижче розглянуто кожен із цих компонентів.

1. Інноваційні механізми державного управління цифровою культурною дипломатією. Цифрова культурна дипломатія є новітнім напрямом, що з'явився на перетині традиційної культурної дипломатії та сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Авторське визначення: *інноваційні механізми державного управління цифровою культурною дипломатією* – це система організаційно-правових та технологічних інструментів, інтегрованих у діяльність органів публічної влади, яка забезпечує просування національної культури і цінностей у глобальному інформаційному просторі шляхом використання цифрових платформ, соціальних мереж, онлайн-подій та інших ІТ-рішень. Важливо підкреслити, що такі механізми мають інституційний характер: йдеться про цілеспрямовану політику держави, підтримувану відповідними нормативними актами і ресурсами.

Теоретичні засади. Традиційна культурна дипломатія виступає складовою «м'якої сили» держави, сприяючи налагодженню довіри й взаєморозуміння між народами [3]. У цифрову епоху ці цілі досягаються значною мірою через нові канали комунікації. Цифрова дипломатія органічно доповнює класичну дипломатію, стаючи її невід'ємною частиною. Суб'єктами реалізації цифрової культурної дипломатії є, з одного боку, Міністерство закордонних справ України, Міністерство культури та стратегічних комунікацій України, закордонні дипломатичні установи, з іншого – державні та недержавні культурні інституції (Український інститут, Український культурний фонд тощо), які створюють цифровий контент про Україну. Об'єктом впливу виступає світова громадськість, окремі цільові аудиторії за кордоном, а також українська діаспора.

Міжнародний досвід. Деякі країни вже зробили суттєві кроки в цифровій культурній дипломатії. Приміром, Естонія як «цифрова держава» активно використовує віртуальні платформи для популяризації своєї культурної спадщини. Провідні музеї світу (Лувр, Британський музей) створили онлайн-тури та «віртуальні музеї», які стали доступними мільйонам користувачів. Під час пандемії COVID-19 з'явилися успішні приклади цифрових культурних проєктів: віртуальні концерти, онлайн-фестивалі, глобальні цифрові музеї тощо. Ці кейси демонструють, що цифрові інструменти здатні масштабувати культурний вплив держави, долаючи географічні кордони. Водночас, міжнародний досвід висвітлює і *виклики*: поширення дезінформації, цензура в окремих країнах, кібератаки на культурні ресурси, а також складність вимірювання ефективності цифрових кампаній [4]. Для України, яка перебуває у стані гібридної війни, ці виклики є особливо актуальними.

Практичні рекомендації для України. На основі аналізу можна запропонувати основу *алгоритму впровадження* цифрової культурної дипломатії як механізму державного управління:

- *стратегічне планування.* Кабінету Міністрів України спільно з Міністерством закордонних справ України, Міністерством культури та стратегічних комунікацій України, Міністерством цифрової трансформації України слід розробити та затвердити Державну стратегію цифрової культурної дипломатії (на 5-10 років). У стратегії визначити пріоритетні цілі (формування позитивного іміджу, контрдезінформація, підтримка експорту культурних продуктів тощо) та цільові аудиторії;

- *інституційна підтримка.* Доцільно розглянути можливість створення при Міністерстві закордонних справ України координаційної ради з питань цифрової дипломатії у сфері культури. Сприяти забезпеченню її кадрами, які володіють компетенціями у сфері ІТ та комунікацій. Встановити чітку взаємодію цієї ради з Міністерством культури та стратегічних комунікацій України, Міністерством цифрової трансформації України, а також з профільними недержавними організаціями;

- *цифрові платформи та контент.* Доречно розробити, апробувати і запустити єдину комплексну багатомовну онлайн-платформу про культуру України (портал культурної дипломатії), що агрегуватиме віртуальні тури, виставки, бібліотеки, освітні курси, медіа-контент тощо. Забезпечити інтеграцію цієї платформи із соціальними мережами та присутність на глобальних платформах (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, TikTok). Наповнення контенту здійснювати у співпраці з провідними культурно-мистецькими, культурно-освітніми установами (музеї, театри, університети тощо);

- *ресурси.* Передбачити фінансування цифрових культурних проєктів у державному бюджеті (цільова програма Українського культурного фонду). Активно залучати грантові кошти ЄС, ЮНЕСКО, приватних донорів та ІТ-бізнесу. Наприклад, партнерство з технологічними компаніями для створення VR/AR продуктів про культурну спадщину;

- *моніторинг та захист.* Необхідно розробити систему показників для оцінки успішності (охоплення аудиторії, кількість переглядів, взаємодій, змінення тональності згадок про Україну тощо). Паралельно зміцнювати кібербезпеку культурних ресурсів, щоб захистити їх від атак і несанкціонованих маніпуляцій.

Очікувані результати. Реалізація цих кроків дозволить Україні значно розширити глобальну аудиторію своєї культури, створити стійкі інформаційні канали для донесення правди про події в Україні (зокрема, про військову агресію з боку Російської Федерації), а також протидіяти спробам ворога спотворити

український культурний наратив. В умовах, коли агресор намагається знищити або привласнити нашу культурну спадщину, цифрова дипломатія стає одним із ключових механізмів підтримки міжнародної солідарності та донесення правдивої інформації про Україну.

2. *Механізми формування та функціонування міжнародних культурних консорціумів.* Практика останніх років показала, що для успішної реалізації великих культурних проєктів і стійкого співробітництва необхідні гнучкі багатосторонні об'єднання – консорціуми. Авторське визначення: *механізми формування та функціонування міжнародних культурних консорціумів у державному управлінні* – це сукупність інституційних, правових та організаційно-управлінських процедур, за допомогою яких органи публічної влади ініціюють, підтримують і координують довгострокове партнерство між культурно-мистецькими, культурно-освітніми установами, громадськими організаціями та донорськими структурами різних країн для реалізації спільних цілей у сфері культури. Ця дефініція відображає, що культурні консорціуми виходять за межі разових акцій – вони створюють *мережеву інфраструктуру* міжнародної співпраці.

Теоретичні та нормативні основи. З точки зору теорії, створення консорціумів узгоджується з парадигмою мережевого врядування, що акцентує горизонтальні зв'язки, довіру і спільне вироблення політик. У правовому полі України передумови для консорціумів задані нормами про міжнародні культурні зв'язки (розділ VIII Закону України «Про культуру» [2]), де закріплено, що держава заохочує співробітництво закладів культури та митців із зарубіжними партнерами на засадах договорів. Таким чином, національне законодавство *допускає* створення різних форм об'єднань (асоціацій, альянсів, консорціумів) у сфері культури, хоча прямих згадок слова «консорціум» у законах може не бути. Водночас, відсутність детального регулювання означає, що ініціаторам співпраці доводиться застосовувати існуючі норми про міжнародні договори, грантові проєкти тощо, адаптуючи їх під конкретні обставини.

Світовий досвід. У міжнародній практиці діє чимало культурних консорціумів та мереж. Приміром, *Європейський Союз* у межах програми «Creative Europe» сприяє утворенню консорціумів з організацій різних країн для реалізації спільних соціокультурних проєктів. Так, у 2023 році ЄС спеціально адаптував конкурси під безпекові виклики та підтримав три консорціуми ініціатив (до складу яких увійшли 16 українських та європейських організацій) – ці об'єднання отримали фінансування на субгранти для широкого кола культурних діячів та інституцій. Основна мета таких проєктів – підтримати розвиток культури України у воєнний час і посилити інтеграцію українського культурного сектору в європейський простір. Прикладом консорціуму є платформа «ZMINA: Rebuilding», що об'єднала український фонд ІЗОЛЯЦІЯ, європейську мережу культурних центрів Trans Europe Halls та ін. для надання грантів українським митцям і організаціям [5]. Таким чином, *переваги консорціумів* полягають у: а) об'єднанні ресурсів кількох країн (фінансових, експертних, інформаційних та інших); б) спрощенні бюрократичних процедур завдяки розподілу ролей між партнерами; в) підвищенні довіри донорів (міжнародні фонди охочіше фінансують великі спільні заявки). Успіх консорціумів значною мірою залежить від ефективної координації та взаємної відповідальності учасників. *Негативний досвід* теж є: деякі міжнародні партнерства залишались декларативними через відсутність чіткого лідерства або різноголосся між учасниками. Тому вдалий консорціум завжди має *координуючу ланку* (лідера) і чітко прописані зобов'язання сторін.

Пропозиції для України. Для інституціалізації консорціумів у сфері культури українським органам влади варто діяти проактивно. *Основа алгоритму створення та підтримки консорціумів:*

1) *ініціація та пошук партнерів.* Міністерство культури та стратегічних комунікацій України спільно з Міністерством закордонних справ України мають виявляти основні напрями, де потрібні міжнародні проєкти (збереження культурної спадщини під час воєнних дій, підтримка креативних індустрій, культурна реінтеграція деокупованих територій тощо). Після визначення напрямів – ініціювати переговори з потенційними зарубіжними партнерами: профільними міністерствами інших держав, міжнародними організаціями (ЮНЕСКО, ICOMOS), фондами (Український культурний фонд, Європейський фонд культури), а також із громадянським суспільством (асоціаціями митців, недержавними організаціями);

2) *укладення угоди.* Формалізувати створення консорціуму через підписання багатостороннього меморандуму або угоди про співробітництво. В документі визначити спільну мету, склад учасників, ролі (хто є головним координатором, хто відповідальний за фінанси, комунікацію, логістику тощо), а також порядок прийняття рішень. Встановити раду консорціуму з представників усіх сторін;

3) *фінансування.* Розробити спільний фінансовий план. Залучити кошти з кількох джерел: державний бюджет України (за програмами підтримки культури), бюджети інших країн-партнерів, кошти ЄС (наприклад, гранти Creative Europe чи Horizon Europe для культурних та дослідницьких проєктів), фонди міжнародних організацій. Передбачити співфінансування: частка від кожного учасника для підвищення відповідальності;

4) *управління проєктами.* Створити виконавчий секретаріат консорціуму (можливо, на базі одного з учасників), який займатиметься координацією повсякденної діяльності: конкурсів субгрантів, організацією заходів, моніторингом виконання планів. Ввести практику регулярних координаційних зустрічей (онлайн/офлайн) між партнерами;

5) *правове забезпечення.* Якщо потрібно, ініціювати ухвалення підзаконних актів або змін до законодавства України, що спрощують реалізацію міжнародних культурних програм (наприклад, спрощений

митний режим для ввезення/вивезення експонатів, податкові пільги для грантів у сфері культури, визнання статусу міжнародних виконавців проєктів тощо);

б) *комунікація та публічність*. Забезпечити широке інформування суспільства про діяльність консорціуму. Це підвищить прозорість і довіру. Використовувати брендинг (логотип консорціуму, спільні прес-релізи на кількох мовах) – таким чином результати проєктів будуть асоціюватися із міжнародною співпрацею, що посилить імідж України.

Приклад для реалізації. Створення консорціуму «Культурна відбудова України» за участі Міністерства культури та стратегічних комунікацій України, ЮНЕСКО, організацій-представників Польщі, Литви та Німеччини для відновлення зруйнованих пам'яток. Україна могла б виступити з такою ініціативою, залучивши партнерів, котрі вже виявили готовність допомагати. Консорціум акумулював би експертну допомогу (реставратори, архітектори), кошти донорів та урядів, забезпечив би тренінги для українських фахівців. Це був би конкретний крок на шляху практичної реалізації механізму міжнародного культурного співробітництва.

Очікуваний ефект. Поява стабільних міжнародних консорціумів дозволить перейти від разових акцій до системних змін. Замість одноразових виставок чи гастролей – довготривалі програми обміну, резиденції для митців, спільні дослідницькі проєкти. Україна отримає доступ до ширших ресурсів і ноу-хау, а партнери – до унікального українського культурного контенту. *Ризики*: бюрократія та різниця підходів різних країн. Для мінімізації – максимально чітко прописання процедур і гнучке управління (принцип субсидіарності, коли рішення приймаються на рівні тих партнерів, кого це стосується). За умови політичної волі та професійного менеджменту культурні консорціуми стануть дієвим механізмом «культурної інтеграції» України у світовий простір.

3. *Механізми державного управління забезпеченням культурної безпеки*. Агресія проти України показала, що *культурна безпека* є невід'ємною складовою національної безпеки [6]. Під загрозою опинилися не лише фізичні об'єкти культурної спадщини (музеї, пам'ятки, архіви тощо), але й культурна ідентичність, мова, історична пам'ять. *Авторське визначення: механізми державного управління забезпеченням культурної безпеки* – це комплекс інституційних та управлінських заходів, спрямованих на виявлення, нейтралізацію і попередження загроз культурному простору країни, що реалізуються через політику держави у сфері культури, освіти, інформації та національної пам'яті. Іншими словами, йдеться про системну діяльність державних органів, яка охоплює і охорону культурної спадщини, і протидію інформаційно-культурній агресії.

Теоретичний аспект. Культурна безпека в науковій літературі трактується як захищеність базових цінностей та самобутності суспільства від деструктивних впливів [7]. Вона має декілька рівнів: 1) персональний (захист культурних прав особистості); 2) суспільний (цілісність і єдність культурного простору нації); 3) міжнародний (збереження різноманіття культур як чинника глобальної безпеки). В умовах воєнних дій культурна безпека для України означає, зокрема: недопущення культурного геноциду (навмисного знищення нашої культурної спадщини ворогом), протидія русифікації та нав'язуванню чужих наративів, підтримка функціонування культурно-мистецьких та культурно-освітніх інституцій в кризових умовах. У системі механізмів державного управління культурна безпека перетинається з інформаційною безпекою та гуманітарною політикою.

Міжнародні стандарти і практика. Захист культурних цінностей під час конфліктів регулюється низкою міжнародних документів – Гаазька конвенція 1954 р. про захист культурних цінностей у випадку збройного конфлікту [8], Конвенція ЮНЕСКО 1970 р. про заборону незаконного вивезення культурних цінностей [9] тощо. Вперше питання культури стало частиною порядку денного Ради Безпеки ООН у 2017 р., коли прийнято резолюцію № 2347 про захист культурної спадщини від тероризму і війни [10]. Для України особливо актуальною є співпраця з ЮНЕСКО: у 2022-2023 рр. ця організація запровадила механізми моніторингу стану вітчизняних об'єктів спадщини, виділила кошти на їх невідкладну консервацію. В ЄС формується розуміння культури як елемента *стратегії безпеки*: зокрема, санкційна політика ЄС нині включає заборону торгівлі викраденими в Україні культурними цінностями, а також ініціативи зі створення реєстрів збитків, завданих культурі агресором [11]. Італія та Франція свого часу створили спеціальні поліцейські підрозділи для боротьби з «культурними злочинами» (викрадення артефактів, незаконна торгівля тощо) [12] – цей досвід вартий уваги. Крім того, поняття культурної безпеки охоплює і *інформаційний вимір*: зусилля діаспори та дипломатів щодо спростування ворожої пропаганди про українську історію, популяризація правди про Голодомор, про сучасні події – усе це теж внесок у безпеку культури.

Шляхи вдосконалення механізмів державного управління забезпеченням культурної безпеки. На державному рівні вже здійснено низку конструктивних заходів: у 2024 р. шляхом реорганізації створено Міністерство культури та стратегічних комунікацій України, що об'єднало питання державної політики у сферах культури, державної мовної політики, популяризації України у світі, державного іномовлення, інформаційного суверенітету України та інформаційної безпеки [13]; у 2025 р. прийнято Стратегію розвитку культури в Україні на період до 2030 року та затверджено операційний план заходів з її реалізації у 2025-2027 роках [14], де культура і національна пам'ять визначені серед пріоритетів. Проте подальше посилення механізмів культурної безпеки потребує *комплексних дій*:

- *нормативне закріплення*. Внести доповнення до Закону України «Про національну безпеку України» [15] або прийняти окрему Стратегію забезпечення культурної безпеки України. Визначити чітко поняття «культурна безпека», її загрози (руйнування чи привласнення пам'яток, насильницька асиміляція, інформаційні маніпуляції в сфері культури тощо) та індикатори стану. Закріпити відповідальність органів за реагування на такі загрози;

- *інституційний механізм*. Ініціювати створення при Раді національної безпеки і оборони України або Кабінеті Міністрів України міжвідомчу Координаційну раду з питань забезпечення культурної безпеки України, до складу якої включити представників Міністерства культури та стратегічних комунікацій України, Міністерства освіти і науки України, Служби безпеки України, Міністерства оборони України, Міністерства закордонних справ України, Державної служби України з етнополітики та свободи совісті, Українського інституту національної пам'яті. Цей орган має проводити регулярну оцінку тематичних ризиків та виробляти відповідні рекомендації. Також варто розглянути можливість створення спеціалізованого підрозділу в структурі Міністерства культури та стратегічних комунікацій України, відповідального за реалізацію політики забезпечення культурної безпеки;

- *кадрове та фінансове забезпечення*. Підготувати фахівців з питань забезпечення культурної безпеки (можливо, шляхом спеціальних курсів для публічних службовців, підвищення кваліфікації музейних працівників щодо дій в екстремальних умовах). Активно залучати до роботи міжнародних експертів. У бюджеті передбачити фонд на невідкладні заходи з порятунку культурних цінностей у кризових ситуаціях;

- *міжнародна співпраця*. Активізувати роботу української сторони в міжнародних програмах захисту культури. Ініціювати нові санкції за знищення культури (як пропонується на рівні ЮНЕСКО та ЄС) [11]. Розширювати двосторонню співпрацю: обмінюватися інформацією про викрадені цінності з Європейським поліцейським офісом, ініціювати створення спільних експертних груп з партнерами для оцінки збитків;

- *інформаційна складова*. Продовжувати інформаційні кампанії про значення української культури, її унікальність та втрати від агресії. Включати культурні меседжі в дипломатичні перемовини – кожен виступ на міжнародній арені доповнювати фактами про руйнування музеїв, театрів тощо, про утиски української мови на окупованих територіях тощо [16]. Це формує розуміння культури як питання безпеки, а не другорядної сфери.

Результативність. Очікується, що запропоновані кроки забезпечать більш високий рівень готовності держави до захисту свого культурного простору. Зокрема, буде сформовано основу *цілісної вертикалі* – від законодавства до конкретних дій на місцях – яка дозволить швидше реагувати на загрози. Україна поступово буде перетворюватися на одного з лідерів у сфері забезпечення культурної безпеки, виробивши прецеденти для інших країн (наприклад, судове переслідування мародерів культурних цінностей, інноваційні методи оцифрування та евакуації культурної спадщини тощо). Крім того, інтеграція питань культури у безпекову риторику поступово посилить аргументацію України на міжнародній арені: світова спільнота вже починає усвідомлювати, що знищення культури є загрозою глобальній безпеці, і Україна може бути однією із країн, яка очолить рух за створення нових механізмів її захисту.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволило сформувати цілісне концептуальне бачення механізму міжнародного співробітництва у сфері культури, релевантне сучасним викликам воєнному стану та глобалізації. Новизна роботи полягає у синтезі трьох компонентів – цифрової культурної дипломатії, міжнародних культурних консорціумів та культурної безпеки – в єдину систему публічного управління, спрямовану на зміцнення культурного потенціалу та міжнародних позицій України. Для кожного компонента запропоновано визначення понять і розкрито основу їх змісту: цифрова культурна дипломатія розглядається як інноваційний механізм «м'якої сили» із використанням інформаційно-комунікативних технологій; культурні консорціуми – як організаційна форма мережевого партнерства держави та недержавних акторів; культурна безпека – як функція державного управління, інтегрована в національну безпеку.

У результаті вирішено комплекс поставлених завдань: вивчено тематичну сучасну літературу і виявлено відповідні прогалини (недостатня увага до практичних механізмів реалізації культурної дипломатії; брак досліджень про консорціуми у сфері культури; фрагментарність напрацювань саме з культурної безпеки); сформульовано сукупність рекомендацій для органів влади України. Зокрема, запропоновано розробити Стратегію цифрової культурної дипломатії, інституціоналізувати відповідний підрозділ у структурах Міністерства закордонних справ України/Міністерства культури та стратегічних комунікацій України, створити тематичну національну онлайн-платформу культури; ініціювати міжнародні культурні консорціуми через програми ЄС та двосторонні угоди, використовуючи успішні кейси консорціумів, підтримані «Creative Europe» [5]; інтегрувати культурну безпеку в документи сектора безпеки і оборони, запровадити міжвідомчу координацію та спеціальні заходи захисту культурної спадщини. Важливо, що всі рекомендації мають конкретний, прикладний характер – вказано відповідальні інституції, механізми реалізації, джерела ресурсів і очікуваний ефект. Це робить результати дослідження придатними для

практичного використання: державні органи можуть на основі даного етапу дослідження розробляти основи політичних рішень, програм та проєктів.

Отримані результати і висновки не є вичерпними. *Перспективи подальших досліджень* вбачаємо у поглибленні окремих аспектів: розробці методик оцінювання ефективності цифрової культурної дипломатії (кількісні метрики впливу на аудиторію та імідж держави), дослідженні оптимальних моделей державно-приватного партнерства в культурних консорціумах, а також у моделюванні сценаріїв культурної безпеки (наприклад, стратегічне прогнозування ризиків для культури в умовах різних варіантів розвитку безпекового середовища). Крім того, перспективною є тема залучення штучного інтелекту та великих даних у механізми культурної дипломатії – це новий напрям, що лише зароджується і може суттєво підсилити можливості держави у просуванні культурних наративів. В цілому, поєднання теоретичних напрацювань з практичними кроками, запропонованими у роботі, сприятиме формуванню дієвої державної політики, здатної відповісти на виклики часу та забезпечити відчутні результати у зміцненні міжнародного культурного співробітництва України.

Література

1. Сікорський М., Мальцев У., Логачов Д., Стельмашенко Ю. Понятійно-термінологічний аналіз категорії «механізми державного управління». *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2021. № 3 (78). С. 162-168. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2021.3.18>.
2. Про культуру : Закон України від 14 грудня 2010 року № 2778-VI. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2011. № 24. Ст. 168. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text> (дата звернення: 11.05.2025).
3. Марченко А. Культурна дипломатія: поняття та механізми реалізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-150>.
4. Голобородько О. Використання цифрової культурної дипломатії для просування національних інтересів у глобальному інформаційному просторі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-71>.
5. Темех Н. Культурні консорціуми та їх конкурси підтримки сфери. *Велика Ідея*. 11.07.2023. URL: <https://bigggidea.com/practices/kulturni-konsortsiumi-ta-h-konkursi-pidtrimki-sferi/> (дата звернення: 18.05.2025).
6. Брага С. Культура – складова національної безпеки. *Урядовий кур'єр*. 03.01.2025. URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/kultura-skladova-nacionalnoyi-bezpeki/> (дата звернення: 23.05.2025).
7. Малімон В. Культурна безпека як важлива складова сталого розвитку та національної безпеки. *Молодий вчений*. 2019. № 5 (69). С. 38-311. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-5-69-68>.
8. UNESCO, (1954). Convention for the Protection of Cultural Property in the Event of Armed Conflict. 83 p. *Official UNESCO website*. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000082464> (дата звернення: 27.05.2025).
9. UNESCO. (1970). Convention on the Means of Prohibiting and Preventing the Illicit Import, Export and Transfer of Ownership of Cultural Property: Adopted by the General Conference at its Sixteenth Session, Paris, 14 November 1970. *Official UNESCO website*. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000133378> (дата звернення: 09.06.2025).
10. United Nations Security Council. (2017). Resolution 2347 (2017): Adopted by the Security Council at its 7907th meeting, on 24 March 2017 [S/RES/2347(2017)]. *United Nations Digital Library*. URL: [https://docs.un.org/en/S/RES/2347\(2017\)](https://docs.un.org/en/S/RES/2347(2017)) (дата звернення: 19.06.2025).
11. Точицький М. Чому культура має стати складовою національної безпеки України? *Укрінформ*. 2025. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-culture/3944224-comu-kultura-mae-stati-skladovou-nacionalnoi-bezpeki-ukraini.html> (дата звернення: 25.06.2025).
12. Kerr, J. (2018). The state of heritage and cultural property policing in England & Wales, France and Italy. *European Journal of Criminology*, 17, 441-460. <https://doi.org/10.1177/1477370818803047>.
13. Деякі питання діяльності Міністерства культури та стратегічних комунікацій : постанова Кабінету Міністрів України від 16 жовтня 2019 р. № 885. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/885-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 29.06.2025).
14. Про схвалення Стратегії розвитку культури в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 березня 2025 р. № 293-р. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/293-2025-%D1%80#Text> (дата звернення: 02.07.2025).
15. Про національну безпеку України : Закон України від 21 червня 2018 року № 2469-VIII. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2018. № 31. Ст. 241. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19?find=1&text=%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80#Text> (дата звернення: 12.07.2025).
16. Кошкіна С., Білаш К. Микола Точицький: «Культура – це питання безпеки. І не лише України». *LB.UA*. 2025. URL: <https://surl.li/xrrzjf> (дата звернення: 19.07.2025).

References

1. Sikorskyi, M., Maltsev, U., Lohachov, D., & Stelmashenko, Yu. (2021). Poniatiino-terminolohichniy analiz kategorii "mekhanizmy derzhavnogo upravlinnia" [Conceptual and Terminological Analysis of the Category "Mechanisms of Public Administration"]. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnogo universytetu*, no. 3 (78), pp. 162-168. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2021.3.18>.
2. The Verkhovna Rada of Ukraine. (2010). Pro kulturu: Zakon Ukrainy vid 14 hrudnia 2010 roku No 2778-VI [On Culture: Law of Ukraine of December 14, 2010 No. 2778-VI], available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text> (Accessed: 11.05.2025).
3. Marchenko, A. (2024). Kulturna diplomatiia: poniattia ta mekhanizmy realizatsii [Cultural Diplomacy: Concept and Mechanisms of Implementation]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-150>.
4. Holoborodko, O. (2024). Vykorystannia tsyfrovoi kulturnoi diplomatii dlia prosuvannia natsionalnykh interesiv u hlobalnomu informatsiinomu prostori [The Use of Digital Cultural Diplomacy for Promoting National Interests in the Global Information Space]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-71>.
5. Temekh, N. (2023). Kulturni konsortsiumy ta yikh konkursy pidtrymkky sfery [Cultural Consortia and Their Support Contests]. *Velyka Ideia*, July 11, available at: <https://bigggideia.com/practices/kulturni-konsortsiumi-ta-h-konkursi-pidtrimki-sferi/> (Accessed: 18.05.2025).
6. Braga, S. (2025). Kultura – skladova natsionalnoi bezpeky [Culture as a Component of National Security]. *Uriadovyi kurier*, January 3, available at: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/kultura-skladova-nacionalnoyi-bezpeky/> (Accessed: 23.05.2025).
7. Malimon, V. (2019). Kulturna bezpeka yak vazhlyva skladova staloho rozvytku ta natsionalnoi bezpeky [Cultural Security as an Important Component of Sustainable Development and National Security]. *Molodyi vchenyi*, no. 5 (69), pp. 38-311. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-5-69-68>.
8. UNESCO. (1954). Convention for the Protection of Cultural Property in the Event of Armed Conflict. 83 p. *Official UNESCO website*. Available at: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000082464> (Accessed: 27.05.2025).
9. UNESCO. (1970). Convention on the Means of Prohibiting and Preventing the Illicit Import, Export and Transfer of Ownership of Cultural Property: Adopted by the General Conference at its Sixteenth Session, Paris, 14 November 1970. *Official UNESCO website*. Available at: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000133378> (Accessed: 09.06.2025).
10. United Nations Security Council. (2017). Resolution 2347 (2017): Adopted by the Security Council at its 7907th meeting, on 24 March 2017 [S/RES/2347(2017)]. *United Nations Digital Library*. Available at: [https://docs.un.org/en/S/RES/2347\(2017\)](https://docs.un.org/en/S/RES/2347(2017)) (Accessed: 19.06.2025).
11. Tochitskyi, M. (2025). Chomu kultura maie staty skladovoiu natsionalnoi bezpeky Ukrainy? [Why Culture Should Become a Component of Ukraine's National Security?]. *Ukrinform*, available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-culture/3944224-comu-kultura-mae-stati-skladovou-nacionalnoi-bezpeky-ukraini.html> (Accessed: 25.06.2025).
12. Kerr, J. (2018). The state of heritage and cultural property policing in England & Wales, France and Italy. *European Journal of Criminology*, 17, 441-460. <https://doi.org/10.1177/1477370818803047>.
13. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2019). Deiachi pytannia diialnosti Ministerstva kultury ta stratehichnykh komunikatsii: Postanova vid 16 zhovtnia 2019 r. № 885 [Some Issues of the Activities of the Ministry of Culture and Strategic Communications: Resolution No. 885 of October 16, 2019]. *The Verkhovna Rada of Ukraine official website*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/885-2019-%D0%BF#Text> (Accessed: 29.06.2025).
14. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2025). Pro skhvalennia Stratehii rozvytku kultury v Ukraini na period do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2025-2027 rokakh: Rozporiadzhennia vid 28 bereznia 2025 r. № 293-r [On the Approval of the Strategy for the Development of Culture in Ukraine for the Period up to 2030 and the Approval of the Operational Action Plan for Its Implementation in 2025-2027: Order No. 293-r of March 28, 2025]. *The Verkhovna Rada of Ukraine official website*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/293-2025-%D1%80#Text> (Accessed: 02.07.2025).
15. The Verkhovna Rada of Ukraine. (2018). Pro natsionalnu bezpeku Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 21 chervnia 2018 roku № 2469-VIII [On National Security of Ukraine: Law of Ukraine of June 21, 2018 No. 2469-VIII], available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19?find=1&text=%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80#Text> (Accessed: 12.07.2025).
16. Koshkina, S., & Bilash, K. (2025). Mykola Tochitskyi: "Kultura – tse pytannia bezpeky. I ne lyshe Ukrainy" [Mykola Tochitskyi: "Culture is a Matter of Security. And Not Only for Ukraine"]. *LB.UA*, available at: <https://surl.li/xrrzfj> (Accessed: 19.07.2025).