DOI: https://doi.org/10.32782/2523-4803/76-4-14

УДК 351.85:004

Павленко В.І.
здобувач третього рівня вищої освіти,
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля
ORCID: https://orcid.org/0009-0000-2879-7961

Pavlenko Viktoriia
Volodymyr Dahl East Ukrainian National University

РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ У СФЕРІ КУЛЬТУРИ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У статті досліджено концептуальні засади механізмів державного управління розвитком людського капіталу у сфері культури України в умовах цифрової трансформації. Обґрунтовано необхідність розмежування двох взаємопов'язаних вимірів предмета дослідження: нагромадження компетентностей і творчих спроможностей суб'єктів культурної діяльності та внеску культурної участі, мистецької освіти й доступу до культурних благ у розвиток людського потенціалу суспільства. Проаналізовано правові положення Закону України «Про культуру», Стратегії розвитку культури в Україні на період до 2030 року, законодавства про освіту, державні цільові програми та місцеве самоврядування. Розглянуто методологічні можливості оновленої Статистичної рамки культури UNESCO, системи індикаторів Culture|2030 та європейської рамки цифрових компетентностей DigComp 3.0 для формування інформаційного забезпечення управлінських рішень. Установлено на концептуальному рівні, що окремі освітні, бюджетні, інституційні та цифрові інструменти не утворюють результативного механізму автоматично: необхідні узгодженість цілей, розподіл відповідальності, визначення цільових груп, ресурсне забезпечення й перевірювані показники змін. Запропоновано аналітичну конструкцію взаємодії нормативно-правового, організаційно-управлінського, фінансово-економічного, програмно-цільового та інформаційно-цифрового компонентів державного управління. Визначено відмінності між показниками ресурсів, безпосередніх результатів заходів і суспільних ефектів культурної політики. Окреслено ризики цифрової нерівності, недостатньої інституційної спроможності, фрагментованості даних і порушення права на захист персональної інформації. Аргументовано доцільність поєднання професійного розвитку, інклюзивного доступу до культурних послуг і цифрової модернізації в єдиній системі цілей державної культурної політики за збереження автономії культурних інституцій та повноважень територіальних громад. Результати мають характер теоретико-аналітичного узагальнення і не подаються як апробована модель чи встановлений кількісний ефект. Запропоновані положення можуть бути використані для подальшого формування методики оцінювання механізмів державного управління розвитком людського капіталу у сфері культури України.

Ключові слова: *людський капітал, сфера культури, державне управління, механізми державного управління, культурна політика, цифрова трансформація, культурна участь, цифрові компетентності, результативність.*

Постановка проблеми. Визнання культури складовою суспільного розвитку зумовлює потребу в перегляді підходів до державного управління її людським виміром. Культурна сфера не обмежується мережею закладів або професійною зайнятістю: вона одночасно створює простір для мистецької самореалізації, набуття знань, формування творчих здібностей, соціальної взаємодії та передачі культурного досвіду. Відповідно розвиток людського капіталу у сфері культури має подвійний зміст – відтворення потенціалу суб'єктів культурної діяльності та розширення можливостей суспільства через участь у культурному житті. Такий підхід узгоджується із Законом України «Про культуру», який пов'язує державну культурну політику з доступністю культурних благ, розвитком творчості та кадровим забезпеченням, а також із Законом України «Про освіту», де культурний та інтелектуальний розвиток людини визначено складовими освітньої мети [1; 3].

Стратегія розвитку культури в Україні на період до 2030 року актуалізує міжсекторальний характер

© Павленко В.І., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

державної культурної політики та посилює вимоги до її цільової узгодженості й моніторингу [2]. Водночас цифрові технології змінюють способи створення, збереження та поширення культурних продуктів, трансформують професійні компетентності й формати взаємодії з аудиторіями. Цифровізація, однак, не гарантує автоматичного розвитку людського капіталу: без належного управління вона може відтворювати територіальні та соціальні нерівності, поглиблювати дефіцит навичок і фрагментацію інформації. Тому наукова проблема полягає у визначенні такої системи державних механізмів, у якій нормативні, організаційні, ресурсні та цифрові рішення узгоджені з вимірюваними суспільними результатами [8; 13].

Особливого значення ця проблема набуває для України через наслідки повномасштабної війни. У спільному плані дій UNESCO та української сторони щодо відновлення культурної сфери зазначено відтік фахівців, втрату інституційної спроможності, фінансові обмеження та погіршення умов культурної участі як взаємопов'язані виклики [10]. Ці положення не можна механічно перетворювати на оцінку сучасної кадрової або цифрової ситуації кожної громади, проте вони визначають аргументовану потребу у зміцненні управлінської координації та доказовості рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Міжнародні підходи до оцінювання культури та її людського виміру представлені насамперед методологією UNESCO. Оновлена у 2025 році Статистична рамка культури визначає культурну й креативну екосистему та пропонує узгоджене поле для статистичного опису культурної діяльності [8]. Методика Culture|2030 Indicators поєднує економічні, соціальні, екологічні та інституційні аспекти розвитку культури і передбачає використання як кількісних, так і якісних джерел інформації [9]. Ці документи дозволяють обґрунтувати широту дослідницького об'єкта, але не містять готової універсальної методики вимірювання результативності саме українських механізмів державного управління людським капіталом.

У доповіді OECD "The Culture Fix" висвітлюється зв'язок культурних і креативних секторів із зайнятістю, інноваціями, навичками та розвитком територій [11]. Спільний посібник OECD та Міжнародної ради музеїв розглядає співпрацю місцевих органів влади, громад і музеїв як важливу передумову місцевого розвитку [12]. Аналіз OECD наслідків пандемії для культурних і креативних секторів показує значущість нестандартних форм зайнятості й неоднорідності інституцій, що ускладнює застосування універсальних заходів підтримки [16]. Відтак розвиток людського капіталу в культурній сфері не можна зводити лише до навчання штатних працівників державних установ.

Для осмислення цифрової складової важливою є рамка DigComp 3.0, оприлюднена Європейською комісією у 2025 році, у якій цифрову компетентність розглянуто через систему знань, умінь і ставлень та враховано поширення штучного інтелекту [13]. Українські дослідження державної політики цифрового доступу до культурної спадщини, зокрема праця В. Орищука, також підтверджують необхідність аналізу управлінського виміру цифрових змін [17]. Нормативну основу для оцінювання доступу та культурних прав доповнюють Конвенція UNESCO про охорону та заохочення розмаїття форм культурного самовираження й Рамкова конвенція Ради Європи про значення культурної спадщини для суспільства [14; 15].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Наявні міжнародні й національні документи охоплюють окремо культурну зайнятість, цифрові компетентності, культурну участь, інклюзію, фінансування та інституційну спроможність. Проте для завдань державного управління залишається потреба у спільній аналітичній схемі, здатній пояснювати взаємозв'язок цих компонентів, не змішуючи відмінні за природою результати. Зокрема, кількість культурних подій не тотожна рівню компетентностей їхніх учасників; цифровізація колекцій не дорівнює цифровій грамотності аудиторій; обсяг видатків не доводить досягнення довгострокових змін. Методично недостатнім є також опис механізму лише переліком заходів без визначення суб'єктів, ресурсів, відповідальності, ризиків та зворотного зв'язку. Тому концептуального уточнення потребує структура державних механізмів розвитку людського капіталу в культурній сфері та спосіб їх майбутнього оцінювання.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає в обґрунтуванні концептуальних засад формування взаємопов'язаної системи механізмів державного управління розвитком людського капіталу у сфері культури України з урахуванням вимог цифрової трансформації, правових повноважень суб'єктів управління та можливостей доказового оцінювання результатів. Для її досягнення застосовано аналіз нормативних документів, систематизацію міжнародних методологічних підходів і концептуальне моделювання. Дослідження не включає первинного соціологічного опитування чи експериментального впровадження запропонованої конструкції.

Виклад основного матеріалу. Вихідним положенням дослідження є визнання людського капіталу багатовимірною категорією, яка в культурній сфері проявляється через здатність людини здобувати, використовувати й передавати знання, здійснювати творчу діяльність, брати участь у культурному житті та створювати суспільно значущі результати. Водночас культурна участь має власну цінність і не повинна оцінюватися виключно через економічну віддачу. Звідси випливає доцільність розмежування двох вимірів: внутрішнього, пов'язаного зі спроможністю культурних інституцій, професійних спільнот і творчих суб'єктів, та суспільного, який охоплює освіту, доступ до культури, творчу самореалізацію та розвиток здібностей населення [1; 8; 14].

У межах внутрішнього виміру розглядаються професійні, управлінські, мистецькі, комунікаційні й циф-

рові компетентності, інституційна пам'ять, здатність до співпраці та безперервного навчання. Суспільний вимір відображає можливості залучення до культурних практик, здобуття мистецької освіти, участі у творчих ініціативах, використання культурних ресурсів для неформального навчання. Обидва виміри взаємодіють, але не можуть бути підмінені один одним. Урядова програма підвищення кваліфікації фахівців і програма розширення доступу до бібліотечних послуг мають різні безпосередні результати, хоча обидві можуть сприяти людському розвитку.

Нормативне поле управління ґрунтується на розподілі прав і повноважень. Закон України «Про культуру» визначає базові засади культурної політики, сфери діяльності та коло її суб'єктів [1]. Закон «Про освіту» регулює, серед іншого, мистецьку освіту, а Закон «Про професійний розвиток працівників» установлює загальні рамки професійного навчання у трудових відносинах [3; 4]. Законодавство про місцеве самоврядування є необхідним для визначення місцевого рівня культурної політики [6]. Це означає, що державне управління не може зводитися до адміністративних доручень закладам: частина рішень належить до компетенції інших публічних та автономних суб'єктів.

Для потреб цієї статті механізм державного управління розвитком людського капіталу у сфері культури запропоновано розглядати як узгоджену сукупність установлених правом повноважень, організаційних процедур, ресурсних інструментів, інформаційних зв'язків і способів контролю, через які уповноважені суб'єкти формують умови для розвитку та використання людських спроможностей у культурній сфері. Це робоче аналітичне визначення, а не норма чинного законодавства. Його принциповою особливістю є зв'язок між метою державного впливу та можливістю перевірити, чи створені інституційні умови призвели до очікуваних змін.

Нормативно-правовий компонент має забезпечувати визначеність цілей і компетенцій, дотримання культурних прав, правомірність інформаційних процедур та передбачуваність правил. Організаційно-управлінський компонент охоплює координацію, партнерства, планування людських ресурсів і процедур прийняття рішень. Фінансово-економічний компонент створює умови ресурсної підтримки, у тому числі через бюджетні програми та належним чином оформлені партнерські проєкти. Програмно-цільовий компонент пов'язує стратегічні орієнтири із завданнями, строками, відповідальними виконавцями та індикаторами; правові засади державних цільових програм визначено відповідним законом [5]. Інформаційно-цифровий компонент підтримує обмін даними, доступ до ресурсів, навчання, моніторинг і зворотний зв'язок.

Перелічені компоненти не слід трактувати як ізольовані підсистеми. Наприклад, цифрове навчання може бути результативним лише за наявності правових підстав для оброблення даних, відповідального організатора, доступного обладнання, програми розвитку компетентностей і процедури оцінювання засвоєння знань. Так само підтримка культурної участі потребує не тільки коштів на події, але й інституційної спроможності залучати групи населення, враховувати територіальні бар'єри та оцінювати зміни доступності. Таким чином, ключовою якістю комплексного механізму є не накопичення інструментів, а узгодження їхньої послідовності та відповідальності за результат.

Цифрова трансформація додає управлінню культурною сферою нові можливості та обмеження. Цифрові каталоги, електронні квиткові сервіси, дистанційні освітні продукти, цифрові колекції та аналітичні системи можуть розширювати доступ до культурної інформації. Водночас вони неоднаково відповідають потребам різних груп, а їхня доступність залежить від цифрових навичок, технічних ресурсів і принципів безбар'єрності. DigComp 3.0 є корисним джерелом для структурування цифрових компетентностей, проте застосування цієї рамки до культурної сфери потребує врахування спеціалізації інституцій і фактичних трудових або соціальних практик, а не механічного присвоєння однакових вимог усім учасникам [13].

Необхідно розрізняти цифрову зрілість організації, цифрові компетентності окремих осіб і доступність цифрових культурних послуг. Заклад може мати інформаційну систему, але не забезпечувати її використання широкими групами населення. І навпаки, високий рівень цифрових навичок працівника не гарантує організаційної спроможності установи запроваджувати нові сервіси. Отже, система оцінювання повинна мати окремі блоки для організаційної готовності, людських компетентностей та доступності результатів цифровізації. Додатковим обмеженням є необхідність законного оброблення персональних даних відповідно до українського законодавства [7].

Особливе місце в запропонованій конструкції займає програмно-цільове управління. Стратегічні орієнтири, зокрема визначені у Стратегії розвитку культури до 2030 року, потребують декомпозиції на завдання з відповідальними суб'єктами, ресурсами та способами перевірки [2]. Для кожного заходу варто відокремлювати заплановані дії, продукт їх виконання і зміну, яку вони покликані забезпечити. Проведення навчального курсу є діяльністю; кількість осіб, які його завершили, – безпосереднім результатом; підтверджене застосування нових компетентностей у практиці – можливим наступним результатом, який вимагає додаткового вимірювання.

Важливо також розмежовувати сферу відповідальності державного управління та автономію культурної діяльності. Держава може встановлювати прозорі процедури підтримки, вимоги звітності, доступності й недискримінації, але не повинна підміняти художні рішення адміністративними метриками. Конвенція UNESCO щодо розмаїття культурного самовираження підкреслює значення різноманітності для розвитку людських можливостей [14]. Фароська конвенція Ради Європи акцентує значення участі громад у визначенні

цінності культурної спадщини [15]. Відповідно результативність державного управління має враховувати не тільки продуктивність витрат, а й права людини, інклюзивність, культурне розмаїття та сталість суспільних зв'язків.

Порівняльні матеріали OECD допомагають конкретизувати міжінституційну природу розвитку людського капіталу. У посібнику OECD/ICOM роль музеїв у місцевому розвитку пов'язано з партнерством місцевої влади та громад, що дає підстави розглядати культурні установи як учасників ширших процесів навчання й соціальної взаємодії [12]. У доповіді «The Culture Fix» культурні та креативні сектори пов'язано із зайнятістю, інноваціями й розвитком навичок [11]. Проте ці висновки не доводять, що певний тип публічної підтримки однаково діятиме в усіх регіонах України: механізми потребують адаптації до повноважень, доступних ресурсів та інституційних характеристик кожної території.

Склад суб'єктів державного управління доцільно описувати через повноваження, а не лише за інституційною належністю. На стратегічному рівні формуються цілі, правила й рамки фінансування; на рівні органів виконавчої влади та місцевого самоврядування конкретизуються програми, організовується надання послуг і забезпечується координація. Заклади культури, професійні об'єднання, творчі спільноти та громадські організації водночас можуть виступати партнерами, носіями знань, виконавцями заходів і учасниками незалежного оцінювання. У цій системі зворотний зв'язок має передавати не тільки формальні скарги або звіти про заходи, а й відомості щодо реальних потреб, бар'єрів доступу та якості взаємодії. Саме визначеність компетенцій і процедур погодження рішень створює умови для запобігання дублюванню програм. При цьому засади співпраці повинні залишатися сумісними із законодавством про культуру, місцеве самоврядування та програмне планування [1; 5; 6].

Розвиток людського капіталу через культурну участь ставить окремі вимоги до вибору цільових груп. Однакові форми підтримки не гарантують однакової доступності для мешканців невеликих громад, людей з інвалідністю, переміщених осіб, дітей, молоді чи людей старшого віку. Тому під час проєктування державних і місцевих програм варто документувати, які саме бар'єри вони покликані усунути: територіальні, економічні, фізичні, комунікаційні чи цифрові. Відповідна аргументація повинна ґрунтуватися на наявних даних і консультаціях із заінтересованими сторонами, а не на припущенні, що потреби всіх груп однакові. У методології Culture|2030 поєднання різних джерел інформації розглядається як важлива умова оцінювання культурного розвитку [9]. Тому вимірювання доступності доцільно доповнювати якісним аналізом досвіду участі, водночас не порушуючи вимог до приватності та добровільності збору інформації [7].

Для перевірки майбутньої моделі потрібна послідовна емпірична програма. Спочатку необхідно визначити одиницю спостереження – орган управління, заклад, територіальну громаду або окрему програму – й установити період аналізу. Далі слід провести інвентаризацію адміністративної звітності, зіставити визначення показників і виявити пропуски. За потреби можуть застосовуватися опитування, інтерв'ю та експертні оцінки, але кожен спосіб збору даних вимагає власних процедур перевірки та опису обмежень. Порівняння територій або закладів без урахування відмінностей у ресурсах та характері культурної діяльності створює ризик хибного ранжування. Доцільно також відокремити базовий стан від прогнозу і сценарних припущень: лише так можна уникнути подання гіпотетичних переваг цифрових рішень як фактично отриманих результатів. Такий підхід відповідає принципу доказовості, покладеному в основу міжнародних методичних рекомендацій щодо статистичного опису культури [8; 9].

На підставі систематизації джерел запропоновано послідовність формування комплексного механізму: визначення публічної проблеми; обґрунтування цільових груп і очікуваних змін; встановлення відповідальних суб'єктів; добір правомірних інструментів; ресурсне планування; оцінювання цифрових та організаційних ризиків; моніторинг виконання; перевірка результатів; коригування заходів. На відміну від простого переліку інструментів така послідовність забезпечує зв'язок між управлінським рішенням та даними, потрібними для його оцінювання. Вона пропонується як аналітичний алгоритм для подальшого тестування, а не як уже впроваджена державна практика.

Для конкретизації оцінювання доцільно виділяти три групи показників. Перша описує ресурси й передумови: фінансування, наявність приміщень, цифрових засобів, фахових компетентностей та партнерств. Друга характеризує безпосередні результати: надані послуги, завершені навчальні заходи, доступні цифрові продукти, залучені аудиторії. Третя стосується змін, що можуть бути пов'язані з державною політикою: підтверджений розвиток компетентностей, сталість культурної участі, зменшення бар'єрів доступу, посилення організаційної спроможності. Кількісні й якісні дані слід зіставляти з базовими значеннями та враховувати вплив зовнішніх чинників. Методології UNESCO створюють основу для такого підходу, але не замінюють адаптації показників до конкретних цілей [8; 9].

Використання інтегральних індексів можливе лише після обґрунтування складу показників, процедур нормування, вагових коефіцієнтів і чутливості результатів. За відсутності такого обґрунтування один підсумковий бал приховує відмінності між цифровою доступністю, розвитком професійних навичок та культурною участю. Тому на початковому етапі доцільніше застосовувати багатокритеріальну матрицю з явним розкриттям обмежень даних, а не створювати формулу, точність якої не підтверджена емпірично. Оцінювання ефективності має враховувати також непрямий вплив освітніх, соціальних і територіальних політик, щоб не

приписувати культурним заходам результати, зумовлені іншими чинниками.

В умовах відновлення України пріоритету набуває стійкість людських та інституційних ресурсів культурної сфери. План дій UNESCO щодо підтримки культури в Україні окремо визначає втрату фахівців, фінансові обмеження та потребу зміцнення інституційної спроможності [10]. Для державного управління це означає необхідність поєднання короткострокової підтримки функціонування закладів зі збереженням здатності культурних спільнот до навчання, творчої співпраці й передачі знань. Разом з тим конкретні масштаби дефіциту компетентностей, кадрових втрат або цифрового відставання потребують самостійної перевірки за регіонами та видами культурної діяльності.

Отже, у дослідженні запропоновано концептуальний зв'язок між людським капіталом, культурними правами, інституційною спроможністю та цифровою трансформацією. Його практична цінність полягає у можливості формувати управлінські рішення від встановленої потреби, а не від наперед обраного технічного інструмента. Застосування такої логіки вимагає подальшого аналізу українських адміністративних і статистичних даних, опитування за належною методикою та перевірки конкретних механізмів на визначеній емпіричній базі.

Висновки з проведеного дослідження. Проведений аналіз підтверджує методологічну доцільність досліджувати розвиток людського капіталу у сфері культури у двох взаємопов'язаних, але відмінних вимірах: через спроможність суб'єктів культурної діяльності та через вплив культурної участі, мистецької освіти й доступу до культурних благ на людський потенціал суспільства. Таке розмежування дозволяє уникнути звуження проблеми до кадрового управління окремими закладами та одночасно запобігає ототожненню людського капіталу з культурною спадщиною або загальною кількістю культурних заходів.

Обґрунтовано концептуальну конструкцію комплексного механізму державного управління, в якій нормативно-правові, організаційно-управлінські, фінансово-економічні, програмно-цільові та інформаційно-цифрові компоненти пов'язані спільною метою, компетенціями відповідальних суб'єктів, ресурсним забезпеченням, зворотним зв'язком і критеріями оцінювання. Запропоновано розмежовувати ресурси, безпосередні результати та суспільні ефекти державної культурної політики. Окреслена конструкція має авторський теоретико-аналітичний характер і потребує подальшої емпіричної перевірки.

Встановлено, що цифрова трансформація має розглядатися не як самостійний доказ удосконалення державного управління, а як умова зміни інструментів формування компетентностей, культурної комунікації та прийняття рішень. Подальші дослідження доцільно спрямувати на порівняльне оцінювання інституційної і цифрової спроможності культурної сфери України, адаптацію міжнародних індикаторів до національної статистики та перевірку результативності конкретних програм. До отримання такої доказової бази кількісні ефекти, впровадження запропонованого механізму або його апробація не декларуються.

Список літератури:

1. Про культуру: Закон України від 14.12.2010 № 2778-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17

2. 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 28.03.2025 № 293-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/293-2025-%D1%80

3. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19

4. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17

5. Про державні цільові програми: Закон України від 18.03.2004 № 1621-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15

6. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80

7. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17

8. UNESCO Institute for Statistics. 2025 UNESCO Framework for Cultural Statistics. Part I: Concepts and Definitions. 2025. URL: https://www.uis.unesco.org/en/methods-and-tools/framework-cultural-statistics

9. UNESCO. Culture|2030 Indicators: Methodology. 2019. URL: https://whc.unesco.org/en/culture2030indicators

10. UNESCO, Ministry of Culture and Information Policy of Ukraine. Action Plan for Culture in Ukraine. May 2024. URL: https://articles.unesco.org/sites/default/files/medias/fichiers/2024/09/UNESCO%20Action%20Plan%20Culture%20for%20Ukraine%20Recovery%202024.pdf

11. OECD. The Culture Fix: Creative People, Places and Industries. Paris: OECD Publishing, 2022. DOI: 10.1787/991bb520-en. URL: https://doi.org/10.1787/991bb520-en

12. OECD, International Council of Museums. Culture and Local Development: Maximising the Impact. OECD Local Economic and Employment Development Papers. 2019. No. 2019/07. DOI: 10.1787/9a855be5-en. URL: https://doi.org/10.1787/9a855be5-en

13. European Commission, Joint Research Centre. DigComp 3.0: European Digital Competence Framework. 2025. URL: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/scientific-activities/key-competences-lifelong-learning/digital-competence-framework-digcomp/digcomp-30_en

14. UNESCO. Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions. Paris, 20 October 2005. URL: https://www.unesco.org/en/legal-affairs/convention-protection-and-promotion-diversity-cultural-expressions

15. Council of Europe. Convention on the Value of Cultural Heritage for Society (Faro Convention). 2005. URL: https://www.coe.int/en/web/culture-and-heritage/faro-convention

16. OECD. Culture Shock: COVID-19 and the Cultural and Creative Sectors. OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19). 2020. DOI: https://doi.org/10.1787/08da9e0e-en

17. Орищук В. Роль державної політики в забезпеченні доступу до культурної спадщини в епоху цифрової трансформації. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2023. № 18 (2). С. 90–94. DOI: https://doi.org/10.17721/2616-9193.2023/18-14/14

References:

1. Pro kulturu [On Culture]: Law of Ukraine No. 2778-VI (2010, December 14). Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17

2. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2025, March 28). Stratehiia rozvytku kultury v Ukraini na period do 2030 roku [Strategy for the Development of Culture in Ukraine until 2030] (Order No. 293-r). Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/293-2025-%D1%80

3. Pro osvitu [On Education]: Law of Ukraine No. 2145-VIII (2017, September 5). Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19

4. Pro profesiinyi rozvytok pratsivnykiv [On Professional Development of Employees]: Law of Ukraine No. 4312-VI (2012, January 12). Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17

5. Pro derzhavni tsilovi prohramy [On State Target Programmes]: Law of Ukraine No. 1621-IV (2004, March 18). Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15

6. Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini [On Local Self-Government in Ukraine]: Law of Ukraine No. 280/97-VR (1997, May 21). Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80

7. Pro zakhyst personalnykh danykh [On Personal Data Protection]: Law of Ukraine No. 2297-VI (2010, June 1). Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17

8. UNESCO Institute for Statistics. (2025). 2025 UNESCO Framework for Cultural Statistics. Part I: Concepts and Definitions. Available at: https://www.uis.unesco.org/en/methods-and-tools/framework-cultural-statistics

9. UNESCO. (2019). Culture|2030 Indicators: Methodology. Available at: https://whc.unesco.org/en/culture2030indicators

10. UNESCO & Ministry of Culture and Information Policy of Ukraine. (2024). Action Plan for Culture in Ukraine. Available at: https://articles.unesco.org/sites/default/files/medias/fichiers/2024/09/UNESCO%20Action%20Plan%20Culture%20for%20Ukraine%20Recovery%202024.pdf

11. OECD. (2022). The Culture Fix: Creative People, Places and Industries. OECD Publishing. Available at: https://doi.org/10.1787/991bb520-en

12. OECD & International Council of Museums. (2019). Culture and local development: Maximising the impact. OECD Local Economic and Employment Development Papers, 2019/07. Available at: https://doi.org/10.1787/9a855be5-en

13. European Commission, Joint Research Centre. (2025). DigComp 3.0: European Digital Competence Framework. Available at: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/scientific-activities/key-competences-lifelong-learning/digital-competence-framework-digcomp/digcomp-30_en

14. UNESCO. (2005). Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions. Available at: https://www.unesco.org/en/legal-affairs/convention-protection-and-promotion-diversity-cultural-expressions

15. Council of Europe. (2005). Convention on the Value of Cultural Heritage for Society (Faro Convention). Available at: https://www.coe.int/en/web/culture-and-heritage/faro-convention

16. OECD. (2020). Culture shock: COVID-19 and the cultural and creative sectors. OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19). DOI: https://doi.org/10.1787/08da9e0e-en

17. Oryshchuk V. (2023). Rol derzhavnoi polityky v zabezpechenni dostupu do kulturnoi spadshchyny v epokhu tsyfrovoi transformatsii [The role of state policy in ensuring access to cultural heritage in the era of digital transformation]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka*, 18 (2), 90–94. DOI: https://doi.org/10.17721/2616-9193.2023/18-14/14

HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT IN THE CULTURAL SECTOR: CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS UNDER DIGITAL TRANSFORMATION

The article examines the conceptual foundations of public administration mechanisms for human capital development in Ukraine's cultural sector in the context of digital transformation. It distinguishes two connected dimensions of the research subject: the development of professional, creative and digital capabilities among participants in cultural activities, and the contribution of cultural participation, arts education and access to culture to broader human development. The analysis draws on Ukrainian legislation and the national Culture Development Strategy until 2030, as well as methodological guidance issued by UNESCO, the OECD and the European Commission. The study offers an analytical framework linking regulatory, organisational, financial, programme-based and information-digital components of public

administration. It argues that these components cannot be assessed solely through the volume of resources spent or the number of activities implemented. Evaluation should distinguish inputs, immediate outputs and longer-term outcomes, acknowledge the contribution of different public and non-public actors, and avoid treating cultural participation and employment in culture as identical indicators. The article also considers digital exclusion, data fragmentation, uneven institutional capacity, privacy protection and the risks of reducing cultural policy to quantitative performance targets. A conceptual sequence is proposed for connecting policy objectives, target groups, authorised public actors, resources, instruments, feedback and evidence-based adjustment. The applicability of UNESCO's cultural statistics frameworks and the European Digital Competence Framework is discussed, with attention to the limits of direct indicator transfer. The results are conceptual and documentary: no new survey data, policy impact estimates or claims of pilot implementation are presented. The framework may serve as a basis for subsequent empirical assessment and the design of public administration measures that support human capital development through and within the cultural sector.

Key words: *human capital, cultural sector, public administration, governance mechanisms, cultural policy, digital transformation, cultural participation, digital competence, performance assessment.*

Дата надходження статті: 10.10.2026
Дата прийняття статті до публікації: 09.11.2026
Дата публікації статті: 20.11.2026